

Université de Paris — Faculté de Droit

RECHERCHE
DE QUELQUES PRINCIPES DIRECTEURS
DES BANQUES DE DÉPOT

THÈSE POUR LE DOCTORAT

(Sciences Politiques et Économiques)

Présentée et soutenue à la Faculté de Droit de Paris

le 4 Février 1924

PAR

L. PAVÈS

Président : M. CHARLES RIST.

M. AFTALION, Professeur .

Suffragants

M. LESCURE, Chargé de Cours.

ÉDITIONS DE

“ LA VIE UNIVERSITAIRE ”

13, Quai de Conti, PARIS (VI^e)

—
1924

RECHERCHE
De quelques Principes Directeurs
DES BANQUES DE DÉPOT



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41552827_0063

RECHERCHE
DE QUELQUES PRINCIPES DIRECTEURS
DES BANQUES DE DÉPOT

THÈSE POUR LE DOCTORAT

(Sciences Politiques et Économiques)

Présentée et soutenue à la Faculté de Droit de Paris

le 4 Février 1924

PAR

L. PAVÈS

Président : M. CHARLES RIST.

Suffragants { M. AFTALION, Professeur .
 { M. LESCURE, Chargé de Cours.

ÉDITIONS DE

“ LA VIE UNIVERSITAIRE ”

13, Quai de Conti, PARIS (VI^e)

1924

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



AVANT-PROPOS

Des banques, grandes et petites, se sont effondrées ces derniers temps, entraînant dans leur ruine celle de maints établissements et particuliers qui leur avaient accordé leur confiance.

Or, les banques de dépôts sont le type de banque le plus répandu. De plus, ni les banques d'affaires — parce qu'elles travaillent surtout avec leur propre capital — ni les banques hypothécaires — dont les placements sont généralement surs, parce que garantis par des hypothèques — ni les banques d'émission — qui peuvent se passer des deniers du public — ni aucune autre sorte de banque ne font courir autant de risques à un si grand nombre de personnes que les banques de dépôts, qui s'adressent à l'immense majorité de ceux qui désirent faire fructifier leurs économies. Il en résulte que la ruine d'une banque de dépôts — surtout si elle est d'une certaine importance — a des conséquences autrement graves que celle de tout autre établissement de crédit.

Voilà pourquoi nous avons choisi de préférence les banques de dépôts pour en faire l'objet de notre étude.

La ruine des banques est provoquée soit par le fait qu'elles sont obligées de suspendre leurs paiements, soit par le fait qu'elles ont éprouvé de lourdes pertes. Or, ces deux conséquences également fâcheuses peuvent être évitées.

Nous nous sommes appliqués à chercher ici quelques-uns des principes directeurs permettant aux banques de dépôts d'éviter l'un ou l'autre de ces risques.

Ces principes directeurs, les dirigeants des banques les connaissent, ou doivent les connaître.

Quant à la grande masse des déposants, ils ont tout intérêt à les connaître également. Nous les leur exposons et leur en faisons comprendre en même temps la raison d'être.

Si les banques prenaient l'habitude d'établir à des intervalles assez restreints des bilans clairs reflétant exactement leur situation, le public connaissant quelles sont les règles de prudence à suivre pour bien gérer les banques de dépôts, pourrait voir par la lecture de leurs bilans si les banques à qui il a accordé sa confiance suivent ou non ces règles. Et dans le cas où elles ne les suivraient pas, il dispose contre elles d'un moyen de pression puissant : le retrait de ses dépôts.

Cela obligerait les banques à plus de prudence dans le maniement des fonds qui leur sont confiés. Le public d'autre part risquerait moins de voir son bien englouti par la ruine de ces établissements de crédit.

Ce serait obtenir là un résultat des plus souhaitables au point de vue de la solidité du crédit d'un pays et au point de vue de son économie nationale.

Nous avons donc pensé répondre à un besoin réel en écrivant ce livre et nous espérons que sa publication sera de quelque utilité.



Recherche de quelques Principes Directeurs des Banques de Dépôt

Par L. PAVÈS

INTRODUCTION

Précision des Notions de " Banques de Dépôts " et de
" Principes Directeurs ". Réfutation de deux objections:
1) Le hasard seul présiderait à la destinée des banques
de Dépôts ; 2) La bonne gestion de celles-ci serait due
uniquement à une certaine habileté de leurs dirigeants.
Indication de la méthode que l'on suivra dans ce
travail

Il importe avant tout de préciser le sens de l'expression
« Banque de dépôt ». Il y a en effet des banques de différentes
sortes. Toutes sont des institutions de crédit parce que le crédit
leur sert de base : elles ont besoin qu'on leur en accorde et à
leur tour elles le distribuent sous des formes variées.

Mais les banques, tout en ayant ceci de commun qu'elles sont
des institutions de crédit, se différencient néanmoins par
plusieurs de leurs autres caractères.

La banque de dépôt présente les caractères principaux sui-
vants :

1. — Ses dépôts sont en général, supérieurs à son propre capital. On en déduit comme une conséquence immédiate qu'elle se sert dans ses opérations principalement des dépôts qu'elle possède.

2. — Ses dépôts sont dans leur majorité à vue ou à court terme. D'où l'on déduit que ses placements ne peuvent être également dans leur majorité qu'à brève échéance.

Avant d'aller plus loin nous expliquerons la signification actuelle du mot « dépôt ».

Il y a eu un moment où les possesseurs de capitaux sous forme de numéraire ou d'autres valeurs mobilières, au lieu de les garder chez eux, préféraient les déposer dans des établissements spécialement outillés pour assurer leur conservation dans les meilleures conditions de sécurité.

C'était là une des fonctions des banques de dépôt de l'ancien temps, comme elle l'est encore de nos jours.

Mais dans ces temps reculés la banque ne faisait que garder les capitaux qu'on lui confiait et, en échange de ce service, elle recevait une rémunération de la part des déposants.

Par conséquent la banque ne se servait pas du dépôt qu'on lui confiait et lorsque le propriétaire le lui réclamait, elle le restituait tel qu'il lui avait été remis.

A présent la banque de dépôt agit différemment.

Ici une sous-distinction s'impose :

Elle peut encore, comme anciennement, recevoir des valeurs mobilières uniquement pour les garder, contre une rémunération.

C'est le cas par exemple des titres remis en dépôt.

On sait que beaucoup de banques prennent des titres en dépôt. La banque ne s'en sert point et le déposant peut les retirer et les retrouver toujours tels qu'ils les avait remis. D'autre part la banque ne retirant aucun bénéfice de ce dépôt, dont elle ne se sert d'aucune manière, son titulaire lui paie une

rémunération pour le service qu'elle lui rend de garder son bien en toute sûreté. En dehors de ces dépôts proprement dits, comme celui dépendant du service des titres, la banque reçoit également en dépôt de l'argent.

Qu'est-ce que c'est que cet « argent » ?

Un client peut remettre à sa banque du numéraire : des billets de banque ou des pièces métalliques. Il peut encore se faire escompter par elle des effets de commerce et demander que le montant net de sa remise soit porté au crédit de son compte. Ce client peut aussi être le bénéficiaire d'un ordre de paiement ou d'un chèque devant lui être payé par une banque; au lieu d'en toucher le montant il peut également s'en faire créditer en compte-courant. Il se peut enfin que la banque consente à lui accorder une avance plus ou moins garantie dont elle portera le montant au crédit de son compte. Ce client peut encore voir augmenter son crédit s'il est le bénéficiaire d'un ordre de virement.

Les modalités qui permettent à un particulier d'avoir un compte-courant créditeur dans une banque sont nombreuses.

Avoir un compte créditeur dans une banque c'est avoir de l'argent dans cette banque.

Mais tandis qu'autrefois, dans tous les cas des dépôts et actuellement surtout dans les cas des dépôts de titres, la banque gardait ou garde sans y toucher les dépôts qui lui sont confiés, pour ce qui concerne les dépôts en argent, les banques de dépôt moderne s'en servent.

Ce dépôt n'en est plus un au sens vrai du mot ; c'est plutôt un emprunt déguisé que la banque fait. Et c'est si bien un emprunt que la banque sert des intérêts aux déposants. D'autre part la banque se sert à sa guise de ce dépôt, de cet emprunt, sous la seule condition d'avoir à le mettre à la disposition du client aux dates prévues par le contrat de dépôt. Sous cette condition la banque peut faire tout emploi qu'elle juge conve-

nable des dépôts qu'elle reçoit. Il est évident que dans ces conditions, à l'échéance du dépôt elle ne pourra donner au propriétaire de ce dépôt que son équivalent en valeur et non le dépôt même qu'on lui a confié. C'est-à-dire que si une banque reçoit en dépôt 10.000 francs sous la forme de 10 billets de 1.000 fr. chacun, elle ne sera pas obligée, à l'échéance du dépôt, de remettre les mêmes billets de 1.000 francs, mais elle pourra les restituer en remettant par exemple des billets de 100 francs ou de 20 francs — à sa convenance — pour un montant égal à 10.000 francs.

Le sens du mot « dépôt » étant ainsi suffisamment précisé, revenons à présent aux caractères de la banque de dépôt.

I. — Ses dépôts sont en général supérieurs à son propre capital.

Mais il peut en être ainsi d'une banque de crédit hypothécaire. Celle-ci ne sera pas pour cela une banque de dépôt. Et elle ne le sera pas parce que la nature de ses opérations l'oblige à ne recevoir en dépôt que des sommes d'échéance éloignée.

La banque de crédit hypothécaire devant se servir des dépôts qu'elle reçoit pour en avancer les montants sur des hypothèques et comme la durée de celles-ci est très souvent supérieure à un an, la banque de crédit hypothécaire ne peut recevoir des dépôts qu'à une échéance généralement supérieure à un an, échéance qui est communément regardée comme étant de longue durée.

Par contre les dépôts de la « Banque de Dépôt » sont dans la plupart des cas et dans leur grande majorité, des dépôts à vue, c'est-à-dire exigibles à première réquisition.

II. — Ses dépôts sont dans leur majorité à vue ou à court terme.

On peut concevoir une banque d'affaires recevant des dépôts en majorité à court terme. Mais elle se distingue d'une banque

de dépôt en ceci qu'elle est obligée de par la nature même de ses opérations de se servir surtout de son propre capital dans ses opérations. En effet la banque d'affaires finance des entreprises. Ces opérations sont généralement de longue haleine et entachées de risques. Elle n'y pourra donc pas engager des capitaux qui ne lui appartiennent pas et encore moins des capitaux pouvant lui être retirés d'un moment à l'autre. Elle doit, pour ces affaires, se servir de son propre capital dont elle peut disposer à sa guise et qu'elle peut risquer. Elle peut le risquer car elle en a le droit, celui-ci étant sa propriété. Mais elle n'aurait pas ce droit s'il s'agissait d'un capital étranger. Si donc il lui arrivait de recevoir des dépôts à court terme elle ne pourrait pas s'en servir pour financer des affaires ; elle devrait en faire le même usage qu'une banque de dépôts.

Nous avons tâché d'expliquer le sens de l'expression « banque de dépôt ». Précisons également celui de la notion de « Principes Directeurs ».

Les principes directeurs sont en fonction du résultat à atteindre. C'est-à-dire qu'il faut se demander quel est le résultat que l'on a en vue. Ensuite on avisera aux meilleurs moyens de le réaliser. Ceux-ci pourraient être ramenés à quelques types généraux, et ce seront là les « principes directeurs ».

Un exemple permettra d'éclairer ce qui précède. Supposons qu'il s'agisse de rechercher les principes directeurs de la vie de l'homme. On envisagera d'abord le but à atteindre. Ce sera par exemple de prolonger cette vie et de la rendre aussi heureuse que possible. Mais la maladie gâte le bonheur et abrège l'existence. L'homme devra donc s'occuper d'avoir une santé florissante. Comment y arrivera-t-il ? En respectant tous les préceptes de l'hygiène (tempérance, propreté, etc...). Ce sera là un des principes directeurs dont l'observation sera de nature à prolonger la vie de l'homme et à lui faire éviter des maladies.

On ne procédera pas différemment pour rechercher les prin-

cipes directeurs des banques de dépôts. Quel est donc le but qu'il s'agit ici d'atteindre ? C'est de permettre à la banque de durer et si possible de progresser. Or il peut y avoir de multiples causes qui menacent la vie des banques de dépôt et s'opposent à leur progrès. Il s'agit de trouver ces causes, de voir comment on peut y remédier. On aura ainsi les principes directeurs que l'on a en vue.

Une objection vient à l'esprit : il se peut que ces principes directeurs n'existent pas. Inutile donc de les rechercher : ce serait peine perdue. Ainsi dans l'exemple précédent, un homme aurait pu suivre tous les préceptes de l'hygiène afin de vivre longuement et serait néanmoins mort jeune, s'étant par exemple fait écraser par une automobile. On pourrait de même pour la banque de dépôt soutenir que c'est le hasard qui préside à sa bonne ou à sa mauvaise gestion. Il est certain que si l'on pouvait démontrer à priori qu'il n'y a pas de principes permettant de bien diriger les banques, notre travail serait sans objet.

En effet, s'il est bien démontré qu'une chose n'existe pas, on ne la cherche plus. Comment pourrait-on à priori faire cette démonstration ? En prouvant par exemple que c'est le hasard seul qui est responsable des destinées des banques.

Or, le hasard est un concours de circonstances arbitraires indépendantes de notre volonté et non susceptibles d'aucune prévision. Le hasard ce serait le contraire des Principes Directeurs et exclusif de ces dernières.

Il est certain que le hasard a sa grosse part d'influence dans le sort des banques de même qu'il joue un grand rôle dans la vie humaine. Le hasard marque en effet la limite où s'arrêtent nos prévisions. Il est dû à l'imperfection de la nature humaine bornée en toutes choses.

Si l'homme savait tout, absolument tout, s'il connaissait exactement l'enchaînement de toutes les causes et leurs réper-

cussions les plus lointaines, s'il pouvait avoir l'immensité des faits toujours présents à sa mémoire, alors il pourrait savoir ce qui se passe à n'importe quel instant dans n'importe quelle partie du monde. Dans ce cas le hasard n'aurait plus de place. Nous n'en sommes pas encore là et probablement l'homme n'y arrivera jamais.

Par conséquent, du moment que l'on ne peut tout savoir, on ne peut tout prévoir. Alors on ne devrait rien tenter, car tous nos calculs seraient vains et la décision la mieux étudiée se trouverait contrecarrée par un de ces faits que l'on ignore et qui, surgissant tout à coup, réduirait à néant toutes nos initiatives. Inutile donc de chercher les principes directeurs des banques de dépôt, car, du moment que le hasard a sa place dans la destinée de ces banques, si bien étudiés que soient ses principes, et quelque soin que l'on apporte à leur mise en pratique, le sort de ces banques n'en serait pas moins à la merci d'un fait inconnu que nous aurions été incapables de prévoir. C'est là une situation troublante. Que peut-on répondre à cette objection ?

Il est, en effet, certain que nous devons renoncer à connaître tous les faits possibles dont les causes et les effets vont s'enchevêtrant à l'infini. Nous ignorons cet ensemble complexe de répercussions et les conséquences plus ou moins directes, plus ou moins lointaines qu'elles peuvent avoir.

Nous ne pouvons faire état que de ce qui nous apparaît sous une forme concrète qui tombe sous nos sens. Aussi bien la science a-t-elle depuis longtemps renoncé à connaître ce que Lucrèce appelait « *natura rerum* » la nature des choses. Elle ne s'occupe que de leurs effets, tels que nous pouvons les percevoir. L'homme, à force d'observer, a fini par trouver une certaine correspondance entre les faits. En agissant sur les uns, il en a pu déclancher d'autres. On a appelé ces rapports : Relations de cause à effet. Cela n'est vrai que superficiellement

car on ignore quelle est la véritable cause et son effet. Mais cela suffit à l'objet que nous avons en vue. On est donc arrivé à produire un certain fait en agissant sur d'autres. Inversement pour que certains faits que l'on veut éviter ne se produisent pas, on évitera d'agir sur ceux qui peuvent leur donner naissance. De plus, il y a certains faits qui en empêchent d'autres de naître. On provoquera donc la naissance des premiers afin d'empêcher l'apparition de ceux dont on ne veut pas.

Dans tout cela il faut toujours se rappeler que nos calculs ne sont qu'approximatifs, vu que des éléments qui devraient en faire partie nous font défaut. Les surprises restent donc possibles. Mais sous cette réserve il est certain que dans un grand nombre de cas nos prévisions se sont trouvées vérifiées. Il y a une probabilité plus ou moins grande qu'il en soit de même à l'avenir. Et en se basant sur ces considérations on osa fonder les sciences. Ces mêmes considérations nous ferons continuer votre travail.

En résumé quoique le hasard joue un rôle important dans la destinée des banques, cela ne veut pas dire qu'à priori il n'y ait pas de principes dont l'observation permette de les mieux diriger.

On pourrait encore soulever une deuxième objection :

Les banques sont plus ou moins bien gérées, suivant que leurs dirigeants sont plus ou moins habiles.

Cela est vrai. Mais cette habileté consiste à bien connaître les faits, à les interpréter convenablement, et à en tirer les déductions les plus justes, afin de prendre en conséquence les décisions les mieux adaptées aux circonstances où l'on se trouve. Il faut que pour cela, le banquier connaisse bien son métier. Or, celui-ci est à la fois une science et un art. Le science consiste en des connaissances précises : principes essentiels de l'Economie Politique, mécanisme des opérations financières, étude approfondie des différents services de la banque. Le

banquier ne saurait en effet prendre des décisions arbitraires, que rien ne justifierait. Il doit au contraire tenir compte des données précédentes. Tout effort tendant à préciser ou à mettre en lumière quelques-unes de ces données ne saurait que faire augmenter sa capacité de dirigeant en lui permettant de mieux voir les faits et de mieux s'en servir. Donc « habileté de dirigeant » et « connaissance de la banque » ne sont pas choses incompatibles, mais bien au contraire, l'une est la conséquence de l'autre. Et à ce titre la recherche des principes directeurs de la banque de dépôt ne peut être qu'utile.

A côté de la science du banquier il y a l'art. Celui-ci est en fonction aussi bien de la science que l'on possède que de l'aptitude professionnelle et de la plus ou moins grande pratique des affaires.

Comment procéderons-nous pour faire nos recherches ?

Une autre idée vient à l'esprit. Il y a bien actuellement des banques de dépôt qui existent de longue date et parmi celles-ci il y en a qui ne font que progresser. C'est donc que leurs dirigeants connaissent les principes directeurs qu'il faut suivre pour bien gérer les banques. Dès lors il n'y aurait qu'à les leur demander. Incontestablement une enquête de ce genre auprès des directeurs des grandes banques de dépôt ne manquerait pas d'intérêt. Mais nous croyons qu'elle se heurterait à des difficultés matérielles qui rendraient sa réalisation très difficile. D'autre part nous sommes sceptiques quant à savoir si par ce moyen on arriverait à dégager les principes directeurs des banques de dépôts.

Nous préférons nous servir d'une autre méthode. C'est la même méthode que nous avons déjà indiquée dans une des pages précédentes. Elle consiste à préciser le but que l'on a en vue dans la bonne gestion des banques. Ensuite on aviserait aux meilleurs moyens d'y arriver. C'est le raisonnement qui nous amènerait à découvrir ces moyens. Nous ferons ensuite

leur critique à la lumière des faits, en tenant compte de toutes les circonstances où l'on se trouve, afin que notre travail serre de près la réalité et puisse aboutir à dégager des principes directeurs vraiment utiles dans l'exercice de la profession de banquier.

En abordant cette recherche des principes directeurs des banques de dépôt, il est bon de rappeler leurs principaux caractères :

1. — Leurs dépôts sont en général supérieurs à leurs propres capitaux.

2. — Leurs dépôts sont dans leur majorité à vue ou à court terme.

Et dans ces conditions il faut que ces banques durent et progressent.

Or, leur disparition peut être provoquée soit par une suspension dans les paiements, ce qui amènerait leur déclaration en état de faillite, soit par des pertes entraînant leur ruine par la disparition progressive de leur capital.

PREMIÈRE PARTIE

Recherche des Principes dont l'observation éviterait à la Banque de Dépôts la suspension de ses paiements

Etudions cette première cause de la disparition des banques de dépôt, qui est la suspension de leurs paiements.

Il s'agit bien entendu ici d'une suspension non autorisée par la loi. Ainsi par exemple dans le cas du moratorium qu'au début de la guerre de 1914 on accorda aux banques, celles-ci purent sans danger d'être mises en état de faillite, suspendre leurs paiements.

Nous ne nous occuperons pas de ce cas spécial du moratorium dans les pages qui vont suivre. Nous supposerons donc que les banques ne sont pas autorisées à suspendre leurs paiements, ce qui est le cas normal et de beaucoup le plus fréquent. Par conséquent, dans ce cas, comment doivent-elles procéder pour éviter cette suspension des paiements ?

On sait que les banques reçoivent des dépôts :

1° à vue ; 2° à échéance fixe et 3° avec faculté de préavis. Les premiers doivent pouvoir être rendus à tout moment à leurs déposants. Ils devraient donc se trouver en permanence dans les coffres du banquier. Les autres dépôts à échéance ou aux délais de préavis devraient se trouver dans les coffres de la banque seulement aux échéances des dépôts ou à l'expiration des délais de préavis. En agissant ainsi le banquier serait toujours certain de faire face aux demandes de ses déposants.

Mais en procédant ainsi pourrait-il faire néanmoins fructifier son argent de manière à pouvoir payer des intérêts aux déposants, des dividendes aux actionnaires et à couvrir ses frais généraux ? C'est ce que l'on va examiner.

CHAPITRE PREMIER

Considérations entraînant l'énonciation du Premier Principe suivant : Mettre en coffre ou prendre ses dispositions en vue de pouvoir se procurer immédiatement toutes les sommes nécessitées par les retraits

Prenons d'abord le cas des dépôts à vue. Il s'agit de voir si tout en restant dans les coffres-forts du banquier ils pourraient quand même être productifs.

La question peut se décomposer en plusieurs parties :

1° On peut rechercher tout d'abord si d'une manière générale il y a des moyens de faire fructifier l'argent tout en le gardant dans ses caisses.

2° On verrait ensuite si ces procédés peuvent être employés par une banque de dépôts.

3° On examinera enfin si on peut se servir dans ce but des dépôts à vue que l'on possède.

1° On peut d'une manière générale faire fructifier son argent en le gardant dans ses caisses. C'est en se servant de cet argent comme d'une couverture, comme d'une garantie d'opérations qu'on veut entreprendre et qui, elles, sont rémunératrices. Ainsi les banques d'émissions se servent du métal qu'elles gardent pour émettre des billets de banque.

2° Les banques de dépôts ne sauraient émettre des billets de banque. Mais l'argent qu'elles possèdent leur donne du crédit.

Et elles peuvent rendre ce crédit productif. Or., celui-ci a pour base leur propre solvabilité qui est en fonction directe de leur avoir dont l'argent est un des principaux éléments constitutifs.

3° Mais ce crédit ne peut en aucun cas être constitué par les dépôts à vue. Ceux-ci peuvent être un indice du crédit qui est accordé à la banque, mais ne sont pas les causes de ce crédit ; ils en sont au contraire les conséquences. Il en est forcément ainsi car les dépôts à vue sont constitués par des fonds qui n'appartiennent pas à la banque et que celle-ci doit restituer à première demande.

Par conséquent on ne peut faire fructifier les dépôts à vue tout en les gardant dans ses caisses. Dans ces conditions on ne devrait point en prendre ou du moins ne pas leur servir des intérêts.

Si c'est donc le contraire qui se produit, c'est que la banque ne garde pas les dépôts à vue dans ses coffres, mais les emploie dans diverses opérations.

Alors comment la banque peut-elle se servir des dépôts à vue, tout en faisant face aux demandes de retraits des déposants ?

On part de cette remarque : Les dépôts à « vue » sont appelés ainsi parce que leurs déposants veulent pouvoir les retirer à volonté. Mais il peut se faire qu'ils les laissent au banquier pendant un long moment. De plus il se peut qu'ils n'en retirent qu'une partie. Enfin, s'il y a des déposants qui viennent retirer leurs fonds, il y en d'autres qui viennent en verser. Mais il n'y a aucune règle qui préside à tout cela. Comment va-t-on donc procéder pour employer une partie de ces dépôts à vue, alors que l'on ignore à quel moment on viendra les réclamer et que l'on ne sait pas davantage quels seront les montants qu'on viendra exiger ?

Eh bien, on a recours à la probabilité.

Il faudra donc d'abord examiner sur quoi est basée cette probabilité. Et comme « probabilité » ne veut pas dire certitude,

on verra ensuite quels seront les moyens à employer pour faire face à la situation lorsqu'on se sera trompé dans ses prévisions.

Supposons en premier lieu que la banque ne possède qu'un seul client ayant voulu lui confier un dépôt d'argent et que ce dépôt soit à vue.

Il est certain que dans ce cas elle ne pourra point y toucher afin de pouvoir le restituer à la première demande du propriétaire qui viendra le réclamer.

Si la banque, au lieu d'avoir un seul déposant, en avait plusieurs, mais en nombre très restreint (par exemple une dizaine) elle devrait suivre la même politique de prudence et garder en son coffre les dépôts qu'on lui aura confiés.

Supposons à présent, ce qui est le cas presque général des banques de dépôt, que notre banque possède un grand nombre de déposants dont la grosse majorité ait déposé leurs fonds à vue. Que se passera-t-il dans ce cas ?

Pour répondre à cette question nous devons faire une incursion dans le domaine du calcul des probabilités.

Si j'ai un sac contenant 50 pièces de un franc et 50 pièces de 2 francs et si je plonge la main dans ce sac, il se peut que la première pièce touchée soit une pièce de un franc. Je vais répéter cette opération un grand nombre de fois. Pendant ce temps j'aurais touché un certain nombre de fois des pièces de 1 franc et le reste du temps j'aurais touché des pièces de 2 francs.

Supposons que cette opération ait été répétée un grand nombre de fois. L'expérience prouve que le nombre de fois que l'on a touché une des deux pièces tend vers la moitié du nombre total des opérations.

Dans l'exemple cité, quel est le nombre de cas possible ? Quand je mets la main dans le sac il est possible que je touche une de ces cent pièces. Cent est le nombre de cas possible.

Quel est le nombre de cas favorables à ce que je touche une pièce de un franc ? Comme il y a 50 de ces pièces, 50 sera le

nombre de cas favorables.

Le rapport du nombre de cas favorables à celui du nombre de cas possible est dans l'exemple précédent égal à :

$$50/100 = 1/2$$

J'appelle ce rapport : probabilité mathématique.

Supposons à présent que mon sac contienne un même nombre de pièces de 0.50 centimes, de 1 franc, et de 2 francs, soit 50 de chacune de ces pièces.

En répétant l'expérience précédente un grand nombre de fois je remarquerais que le nombre de fois que j'aurais touché une de ces pièces, celle de 2 francs par exemple, tend vers le tiers du nombre total des opérations.

Dans ce second exemple le nombre des cas possibles est 150, car il y a en tout 150 pièces ; celui des cas favorables est 50, car il n'y a que 50 pièces de 2 francs. La probabilité est donc à présent de :

$$50/150 = 1/3$$

Cela est général. J'énoncerai donc cette loi :

Le nombre des événements qui arrivent par rapport à celui qui ont lieu tend vers le rapport du nombre des cas favorables à celui des cas possibles.

Cette loi porte le nom de « Loi de Bernoulli » du nom du mathématicien qui l'a découverte.

Il faut remarquer que cette loi ne se vérifie que dans le cas d'un grand nombre d'expériences. Le premier rapport ne tend pas d'une façon régulière vers le deuxième : il peut quelquefois s'en écarter quelque peu.

Des calculs mathématiques dans le détail desquels nous n'avons pas à entrer ici, prouvent que la probabilité de l'arrivée d'un événement croît comme la racine carrée du nombre des expériences qui l'ont fait produire. D'où il résulte que plus le nombre des expériences sera grand, plus sera grande la probabilité.

Revenons à présent à la banque. Deux cas sont possibles :

1° Il est possible que l'on vienne retirer des dépôts.

2° Il est possible que l'on vienne en déposer.

Il y a un seul cas favorable aux retraits. La probabilité est donc de $1/2$. Par conséquent dans le cas d'une banque possédant un grand nombre de déposants, la situation de la place étant normale, le nombre des clients venant retirer leurs capitaux tend vers celui des clients venant en déposer.

Les sommes retirées étant ainsi compensées par les sommes reçues, le chiffre journalier des dépôts restera invariable. Néanmoins comme les sorties peuvent précéder les entrées, il faudrait toujours avoir en caisse une somme destinée à effectuer les premiers remboursements sans qu'il soit besoin pour cela d'attendre l'arrivée des premiers déposants.

Mieux encore, dans les pays où l'usage du chèque comme instrument de paiement est très répandu, le problème qui consiste à pouvoir rembourser à tout moment les déposants, tout en utilisant leurs fonds devient d'une aisance extrême.

Supposons en effet qu'un client vienne retirer une partie de son argent. Il a besoin par exemple de dix mille francs. Eh bien, il n'aura qu'à tirer sur la banque où il a ses fonds un chèque de 10.000 fr. Avec ce chèque il pourra faire le paiement qu'il avait en vue, surtout si celui-ci a lieu dans la même ville que celle où se trouve la banque.

S'il a à faire un paiement dans une autre ville ou même à l'étranger, il priera son banquier de lui délivrer un chèque sur la ville où il doit faire son paiement. Cela suppose que ce banquier possède des correspondants dans cette ville et que ceux-ci honoreront ses tirages.

Même si l'usage du chèque est très répandu, il y a néanmoins certains paiements que l'on doit faire avec du numéraire. Cela pourrait être le cas pour le paiement des salaires aux ouvriers ou aux employés, pour les achats de vivres dont on a besoin

journellement, pour tous les menus frais de la vie quotidienne, etc. etc. Les clients seront donc obligés quand même de demander du numéraire à leurs banquiers, mais cela sera seulement dans une faible mesure.

Il en résulte que dans les pays où l'emploi du chèque comme instrument de paiement est très en faveur, il est très facile aux banquiers de faire face aux retraits d'argent de leurs déposants, en remboursant ceux-ci principalement au moyen de chèques.

Occupons-nous à présent des pays où les paiements se font surtout avec du numéraire.

Parmi ces paiements, il y en a dont on est prévenu, d'autres qui sont tout à fait imprévus.

Prenons d'abord les premiers.

Ceux-ci peuvent être constitués par des contrevaieurs en monnaie nationale des devises étrangères qu'on aura achetées, par des effets tirés sur nous et que nous aurons acceptés, par des ordres de paiement qui nous sont donnés en faveur de tiers, par les tirages de chèques dont on est avisé, etc. etc. Dans tous ces cas il est clair que pour faire face aux paiements il est d'une élémentaire prudence de mettre toutes ces sommes en coffre à la disposition des clients.

A côté de ces retraits de fonds dont nous avons été avisés, il y en a d'autres tout à fait imprévus. Ce serait le cas d'un client quelconque qui viendrait inopinément se présenter à la caisse pour demander une partie de son argent. Il faut pouvoir lui donner immédiatement satisfaction. Cela nous oblige à garder une certaine somme en caisse destinée aux retraits imprévus. Quel en sera le montant ? On n'en sait rien, car on ne peut connaître d'une manière précise tout l'argent qui viendrait à nous être réclamé dans une journée. D'autre part, comme on l'a déjà dit, il y a aussi des entrées de fonds qui nous permettent de rembourser une partie des retraits. Il est évident que ces entrées ne nous serviraient pas à grand'chose si elles étaient

postérieures aux retraits. Mais il n'est pas forcé qu'il en soit ainsi : elles peuvent précéder les retraits. Dans ce cas on s'en sert pour faire des paiements.

Alors quelle sera la somme que l'on gardera en caisse en vue de faire face aux paiements imprévus ? On n'en sait rien d'une façon précise, avons-nous dit. Néanmoins une certaine expérience peut l'indiquer d'une façon approximative. Cette même expérience nous apprendra qu'à certaines époques cette somme devra varier en plus ou en moins.

L'intérêt de la question est celui-ci :

Si nous gardons trop d'argent en caisse, comme **cet argent** est improductif et qu'il nous coûte l'intérêt que nous servons aux déposants, il en résulte une perte pour nous. Si nous en gardons trop peu, nous risquons de ne pouvoir faire face à une partie des retraits, risque extrêmement grave qui pourrait entraîner la mise en état de faillite de l'établissement. Des deux maux devant en choisir le moindre qui est certainement le premier, il serait encore préférable d'avoir trop d'argent en caisse que d'en avoir trop peu.

Ce risque lui-même peut être atténué : Supposons en effet que nous puissions nous procurer de l'argent immédiatement ; dans ce cas il serait inutile d'en garder de trop dans nos caisses. Ainsi dans le cas où nous nous serions trompés dans nos prévisions quant à la somme devant rembourser les retraits imprévus et que nous l'ayons calculée trop bas il faudrait procéder de la façon suivante :

On n'attendra pas jusqu'à la dernière minute, quand il n'y aura plus un seul sou en caisse pour aller en chercher. Mais si la caisse voit qu'il y a encore des remboursements à faire et peu d'argent dans la caisse, on envoie tout de suite en demander. Il faut que le temps qui sépare le moment où nous faisons notre demande d'argent de celui où les fonds nous parviennent, soit extrêmement court et dans tous les cas inférieur au temps

pendant lequel nous prévoyons que les sommes dont nous disposons seront épuisées par les retraits.

Comment procéder pour obtenir de l'argent en si peu de temps ?

Cela n'est possible que si nous en avons quelque part à vue et dans notre voisinage. On conçoit facilement que nous puissions avoir déposé de l'argent à vue chez des confrères. Au moment où nous en avons besoin nous tirons un chèque sur eux et le faisons encaisser d'urgence. Nous préférons déposer dans ces conditions de l'argent chez des confrères plutôt que de le garder chez nous. En effet, si on le gardait, il serait totalement improductif d'intérêts, tandis que les confrères, eux, nous servent un intérêt — pas très élevé, c'est une affaire entendue — mais un intérêt tout de même, calculé généralement au taux le plus haut qu'ils allouent aux dépôts à vue. Ce taux étant dans la majorité des cas supérieur à celui que nous servons nous-même aux déposants à vue, nous avons par ce procédé bénéficié de la différence de ces taux tout en disposant de cet argent à volonté.

Il est certain que nous pourrions encore tirer des chèques sur des confrères en vue de faire face à des paiements urgents, même si nous n'avions pas de fonds chez ces banquiers. Dans ce cas il est nécessaire que nous nous soyons entendus au préalable avec eux à ce sujet. Cette entente ne doit pas être conclue à la minute même où nous avons besoin de leur concours car alors on ne serait jamais certain si, pour des raisons diverses, ils ne seraient pas capables de nous le refuser. Or, quand nous devons nous procurer de l'argent avec la plus grande célérité possible, nous ne pouvons point perdre notre temps avec des recherches. L'entente avec les banquiers au sujet des sommes qu'ils seraient disposés à nous avancer en honorant les chèques que nous tirerions sur eux doit exister bien avant le moment où nous serions amenés à utiliser ces avances.

Mais dans ce cas les banquiers nous débiteraient des sommes qu'ils nous auraient ainsi avancées et — à moins de conventions spéciales — ils nous calculeraient l'intérêt de ces sommes au taux élevé du débit. Ce serait donc en définitive une opération assez onéreuse pour nous d'emprunter de l'argent afin de faire face à nos paiements. Mais il faut quelquefois savoir faire des sacrifices.

Il faudra employer ce moyen — qu'on tâchera d'éviter autant que possible — tant qu'on n'en aura pas un autre nous permettant de continuer à faire face à nos engagements, question essentielle entre toutes et qui domine toute la banque.

De ce que nous venons de voir jusqu'à présent il se dégage le premier principe suivant :

La personne qui est responsable de la régularité des versements que doit effectuer la banque de dépôts doit pourvoir en premier lieu aux retraits dont elle a été avisée. Ensuite elle mettra en coffre une somme indiquée par l'expérience destinée à rembourser les demandes non prévues. Pour parer à l'inconvénient qui pourrait résulter du fait d'avoir calculé cette somme à un chiffre trop bas, vu aussi l'impossibilité dans laquelle on se trouve de la calculer d'une façon exacte, on devra s'arranger, grâce à des ententes préalables, de façon à pouvoir se procurer de l'argent immédiatement. Il en sera ainsi lorsqu'on pourra s'en procurer par exemple par voie de chèques tirés sur des confrères se trouvant à notre proximité et qui s'engageraient à y faire honneur, soit parce que nous y avons déposé des fonds, soit parce que nous y disposons d'un crédit supérieur ou au moins égal au montant de ces chèques.



CHAPITRE II

Explication des raisons qui font que la Banque de Dépôts doit posséder de nombreuses facultés de crédit et des valeurs facilement escomptables (2^e principe)

Ce principe une fois énoncé, il convient d'en faire la critique à la lumière des faits :

Il faut pourvoir, avons-nous dit, en premier lieu aux retraits prévus.

Mais il y en a parmi ceux-ci dont on est avisé trop tard. Ainsi nous pouvons recevoir un ordre de paiement en faveur d'un client par le même courrier qui avisera ce client du paiement que nous devons lui faire. A peine avons-nous fini la lecture de l'ordre de notre correspondant que l'intéressé s'est présenté à nos guichets — s'il ne s'est déjà pas présenté avant, comme il arrive quelquefois — pour toucher son argent.

Il est clair que les paiements dont on est avisé dans ces conditions doivent être rangés dans la catégorie des retraits imprévus.

Inversement nous pouvons recevoir l'avis de tirage en faveur d'un client quelconque. Celui-ci, pour des raisons diverses, peut se présenter seulement au bout d'un laps de temps plus ou moins long pour encaisser son chèque. Comme nous en avons mis le montant de côté, si le client ne se présente pas, on s'en

servira en cas de nécessité, pour rembourser des retraits imprévus. En effet, nous n'irons pas chercher de l'argent ailleurs, tant qu'il y en aura encore dans nos caisses et en quantité suffisante pour satisfaire aux versements, même si parmi les sommes se trouvant ainsi dans nos coffres il y en avait qui correspondraient à certains montants mis de côté pour faire face aux paiements prévus.

Continuera-t-on à mettre en réserve les sommes correspondant aux versements dont on a été avisé pendant tout le temps que leurs bénéficiaires ne se seront pas présentés à nos guichets ?

Il faut faire des distinctions..

Parmi les paiements dont les bénéficiaires ne se seront pas encore présentés à nos caisses il y en a d'une nature si urgente que ces bénéficiaires ne tarderont pas à se présenter. Il en est par exemple ainsi des porteurs de traites acceptées par nous. Il peut se faire qu'au lieu de venir toucher le montant de leur créance le jour même de l'expiration de la traite, ils ne le fassent que le lendemain.

Il pourrait encore en être de même du bénéficiaire d'un ordre télégraphique de paiement. Soit qu'il ait été avisé trop tard de cet ordre, soit pour une autre raison, il peut lui arriver de se présenter un jour plus tard pour toucher son argent.

Dans tous les cas cités plus haut et dans d'autres analogues à ceux-là, l'argent destiné au remboursement des retraits prévus doit être soigneusement mis de côté.

Il y a d'autres paiements prévus et dont les bénéficiaires peuvent ne se présenter que longtemps après pour toucher les fonds qui les attendent.

Ce serait le cas des chèques ou des ordres de paiement envoyés par lettre, surtout si ces tirages de chèques ou ces ordres de paiement proviennent de pays assez éloignés de celui où l'on se trouve.

Dans ce cas encore il faut faire une distinction suivant que

les montants dont on est ainsi avisé sont élevés ou sont seulement de peu d'importance.

Dans le premier cas il faut continuer à les mettre de côté afin de ne pas risquer de se trouver pris au dépourvu devant un retrait important.

Dans le premier cas il faut continuer à les mettre de côté montants dans la constitution de la masse des sommes avisées; on les considérera comme étant des retraits imprévus. En effet on ignore à quel moment on viendra nous les réclamer, et comme ils sont de peu d'importance, nous ne serons pas gênés pour les payer.

Quant au point de savoir à partir de quel chiffre un montant peut être considéré comme élevé, cela varie d'une banque à une autre. Pour tel établissement de crédit la somme de un million de francs ne serait pas considérée comme étant d'un chiffre élevé; pour tel autre un retrait imprévu de 500.000 fr. le mettrait dans l'embarras.

Pour que notre premier principe ne reste pas à l'état de voeu platonique et puisse au contraire, être réalisé, ce qui seul lui donnerait une utilité pratique, il faut que l'on dispose d'assez d'argent pour constituer les sommes destinées aux retraits prévus et imprévus. Il faut également que l'on dispose d'assez de fonds chez des confrères ou que l'on y jouisse d'un crédit assez large pour tirer des chèques sur eux en cas de besoin urgent.

Supposons qu'à la fin de la journée nous ayons des avis pour 10 millions de francs à payer le lendemain. Il faudrait y ajouter par exemple 5 millions de francs destinés aux retraits imprévus. Supposons encore que notre provision et notre crédit chez les confrères aient été presque entièrement épuisés. Pour fixer les idées estimons à 8 millions de francs l'ensemble de la provision et du crédit. Il faudrait donc se procurer environ 23 millions de francs pour le lendemain.

Nous ajoutons qu'on n'attendra pas que la journée soit complètement finie pour aviser aux moyens de trouver ces fonds.

En somme, nous sommes amenés à étudier la question suivante :

Comment le banquier procèdera-t-il non plus pour se procurer de l'argent immédiatement, mais pour se le procurer au bout de très peu de temps ?

On peut tout d'abord remarquer que, dans la journée, le banquier peut avoir été averti non seulement des paiements qu'il avait à faire mais aussi des versements qu'on devrait lui effectuer.

Ainsi, il peut se faire qu'il ait à toucher le lendemain la contrevaieur en monnaie nationale des devises étrangères qu'il aura vendues.

Le lendemain il peut avoir aussi des effets à faire encaisser.

Il peut être à son tour bénéficiaire d'ordres de paiement à effectuer le lendemain, etc. etc.

Il est vrai qu'une partie des effets à encaisser peuvent nous être retournés impayés. Il est vrai également que les paiements qu'on doit nous faire peuvent n'être effectués que tard dans la journée et qu'il peut en être de même du paiement des effets à encaisser.

Mais enfin on ne peut pas supposer que toutes ces entrées de fonds seront postérieures aux retraits. Donc on pourra compter sur une partie de cet argent, qui viendra ainsi en déduction de celui dont on doit s'assurer la possession pour le lendemain.

Quoiqu'il en soit, le problème reste entier : le banquier doit se procurer des fonds dans un temps très court. Comment le fera-t-il ?

Un premier procédé consisterait à demander par téléphone à des confrères s'ils ne peuvent nous prêter pour le lendemain (ou pour l'après-midi, si c'est le matin qu'on téléphone) une

partie ou la totalité des fonds dont nous avons besoin.

Il y a en effet des banquiers, qui, à un moment donné, se trouvent détenteurs de fonds importants, alors que leurs prévisions pour les retraits du lendemain sont notablement inférieures à ces fonds. Dans ce cas ils sont heureux d'en pouvoir faire fructifier l'excédent.

Ainsi, en téléphonant à temps à un ou à plusieurs confrères, on arrive à se procurer — en les empruntant pendant la durée d'un jour — les fonds dont on prévoit qu'on aurait besoin ce jour-là.

On espère que les entrées affluant dans nos caisses, l'équilibre se retrouvera rétabli, de sorte que l'on pourra restituer l'argent qu'on aura emprunté pour un jour.

Si le rétablissement d'équilibre escompté ne se produit pas le lendemain, on fera un nouvel emprunt d'un jour. A moins que la situation de la place ne soit anormale, ou que celle de la banque en question ne soit particulièrement critique, celle-ci doit voir sa trésorerie s'assainir grâce aux entrées de numéraire. En effet, ainsi que nous l'avons déjà dit, normalement les entrées sont égales aux sorties dans le cas d'une banque ayant un grand nombre de déposants.

Pour que le moyen indiqué précédemment puisse réussir, il faut que la banque soit en relations d'affaires avec ses confrères de la même ville — ce qui est du reste le cas général des banques — et qu'elle jouisse d'un bon crédit auprès de ces derniers. On ne prête qu'aux riches, dit-on et cela est surtout vrai en matière de banque et de banquiers.

Si les besoins en numéraire les plus urgents sont satisfaits et si l'on veut se créer des fonds disponibles, non plus au bout de quelques heures, mais au bout seulement de 2, 3 jours, divers procédés s'offrent à nous. Nous allons en énumérer quelques-uns :

1° Vente en bourse de devises étrangères.

Nous pouvons en tirant sur nos correspondants de l'étranger créer des chèques en monnaie étrangère, les négocier en bourse et nous procurer ainsi les disponibilités dont nous avons besoin.

Quelles sont les conditions nécessaires pour que ce genre d'opération réussisse ?

Il faut en premier lieu que dans la ville où nous nous trouvons il y ait une bourse de devises étrangères. Il faut ensuite que le marché de ces devises soit assez large pour être certain de pouvoir toujours en vendre et cela sans faire des sous-offres dans des conditions trop onéreuses pour nous. Pour tirer des chèques sur nos correspondants il faut que nous en ayons le droit. Cela nécessite ou bien que nous y disposions des fonds ou bien que nous y jouissions d'un certain crédit.

Si nous y disposons des fonds, ceux-ci peuvent être constitués soit par des dépôts en monnaie étrangère, soit par des dépôts en notre monnaie nationale.

Dans le premier cas il est certain que nous pouvons procéder à des tirages jusqu'à concurrence de ces fonds : Nous n'aurions fait que disposer sur notre propre avoir.

Mais comment avons-nous été amenés à constituer à l'étranger des dépôts en monnaie étrangère ?

On aurait pu le faire en achetant des devises étrangères et en les y transférant.

Mais dans quel but acheter des devises étrangères ?

Cela pourrait se faire ou bien pour jouir des intérêts plus élevés que l'étranger nous paierait ou encore dans un but de spéculation, dans l'espoir d'une hausse de ces devises.

Que ce soit l'un ou d'autre de ces motifs, ce serait faire une opération risquée que d'acheter des devises étrangères. On courrait ainsi l'aléa du change, ce qui serait de nature à nous causer de bien désagréables surprises. Nous déconseillons vivement aux banquiers de dépôt ce genre d'opération. Nous y

reviendrons du reste plus loin.

On pourrait encore être amenés à constituer à l'étranger des dépôts en monnaie étrangère dans le cas suivant :

Des clients peuvent nous confier des dépôts non seulement en monnaie nationale, mais aussi en monnaie étrangère.

Que ferons-nous de ces dépôts pour les faire fructifier, vu que nous leur servons des intérêts tout aussi bien qu'à ceux qui sont faits en monnaie nationale ?

Deux moyens sont à notre disposition :

1° On peut s'en servir pour les reports.

2° On peut les transférer à l'étranger pour jouir des intérêts que les banquiers, nos correspondants, nous serviraient.

Se servir de ces dépôts pour les « reports » cela veut dire prêter des devises étrangères pendant la durée d'une ou de plusieurs liquidations, moyennant un intérêt dépendant de l'abondance ou de la rareté de ces capitaux en bourse, aux spéculateurs ayant vendu ces devises à terme, à découvert et qui désirent, lors de l'échéance de leurs livraisons (à la liquidation), emprunter ces devises pour faire face à leurs obligations, c'est-à-dire se faire « reporter leurs positions ».

Soit que l'on se serve des devises étrangères dans des reports, soit qu'on en constitue des dépôts à l'étranger, il ne faut pas oublier qu'elles ne nous appartiennent pas et qu'on peut tôt ou tard nous en réclamer la restitution.

Dans le cas des reports la durée du prêt de devises est très courte : 15 jours ou un mois. Au bout de ce temps nous rentrons dans leur possession.

Dans le cas des dépôts à l'étranger, nous pouvons également avoir nos devises à la première demande ou à échéances fixes, suivant les conditions dans lesquelles nous avons constitué nos dépôts, conditions qui sont en fonction de celles auxquelles les mêmes dépôts nous ont été remis.

S'il en est ainsi, on ne peut donc pas vendre ces dépôts,

parce qu'ils ne nous appartiennent pas. On ne peut donc pas tirer des chèques sur nos correspondants à l'étranger. Si on le faisait, il faudrait, lors de la demande de retrait de nos clients, propriétaires des devises étrangères, les leur acheter. On risquerait alors, vu les fluctuations des cours des monnaies étrangères, de les payer à un prix plus élevé que celui que nous avons obtenu en les vendant. Il résulterait de ce fait une perte pour nous.

N'y a-t-il donc aucun moyen qui nous permette de tirer sans risque sur nos correspondants de l'étranger ?

Si, on peut le faire et voici comment :

On peut en vendant un chèque en monnaie étrangère, créé par un tirage sur nos correspondants, acheter la même quantité de monnaie étrangère à une échéance plus reculée. Ainsi, par exemple, je vends aujourd'hui, 5 novembre, un chèque de 10.000 Lstg et j'en achète le même montant, échéance 15 novembre. La vente m'aura procuré l'argent dont j'avais besoin et cela sans courir le risque de la fluctuation du change, grâce à l'achat au 15 novembre que je ne paierai qu'à cette date, quand, je l'espère, j'aurai plus de disponibilités.

Si nous disposons à l'étranger de fonds en monnaie nationale, nous pouvons évidemment tirer sur nos correspondants de ces pays des chèques en monnaie étrangère. Dans ce cas nos correspondants ou bien nous débiteraient de leurs montants, dont ils seraient garantis par le dépôt en monnaie nationale que nous leur aurions fait, ou bien ils déduiraient la contre-valeur de ces tirages de notre avoir chez eux.

Dans le premier cas nous devrions payer pour ces tirages des intérêts débiteurs, généralement élevés, et courir aussi l'aléa du change si nous n'avons pas pris la précaution de balancer notre vente par un achat à terme du même montant, ainsi que nous l'avons précédemment expliqué.

Dans le deuxième cas, on ne court plus le risque du change et on ne perd que les intérêts créditeurs correspondant au montant en monnaie nationale que nous avons utilisée.

Or, les intérêts créditeurs sont généralement inférieurs aux intérêts débiteurs.

Pour ce motif et pour celui qui tient au risque du change, nous donnons la préférence au dernier procédé.

On peut encore — a-t-on dit — tirer sur nos correspondants, si nous y avons des crédits. Parmi ceux-ci il y en a un qu'on appelle : « Crédit de courrier ».

Voici ce que cette expression signifie :

Grâce à des arrangements avec mes correspondants de l'étranger, ceux-ci acceptent que je tire sur eux à découvert et s'obligent à faire honneur à ces tirages à condition que je leur envoie en même temps que le chèque télégraphique une valeur équivalente de monnaie étrangère sous forme d'effets de commerce. On m'accorde du crédit pendant le temps qui sépare l'arrivée du télégramme (chèque par câble) de celle des effets envoyés par courrier postal. D'où le nom de ce genre de crédit.

L'utilisation du crédit de courrier exige donc que nous possédions un montant d'effets en monnaie étrangère égal au tirage que nous voulons faire. En pratique on fait ce tirage même si l'on ne possède pas ces effets à condition d'être certain de les avoir dans un temps très court : 2, 3 jours par exemple.

Pendant la durée où le crédit de courrier a été utilisé mon correspondant me comptera des intérêts débiteurs, ce qu'il faut éviter autant que possible, ceux-ci étant généralement assez élevés.

Dans quel but va-t-on utiliser le crédit de courrier ?

Nous l'avons déjà dit : ce sera lorsque nous aurons besoin de nous créer des disponibilités. Mais comment contrebalancerons-nous cette vente de monnaie étrangère qui est en somme l'utilisation du crédit de courrier ?

Si c'est en achetant des effets à échéance plus ou moins reculée, cela va bien. Nous ne courrons pas l'aléa du change. Mais si les effets que nous envoyons en couverture de nos tirages ne sont pas notre propriété, mais celle de nos clients, alors le risque du change reste entier, comme nous l'avons expliqué précédemment.

Ces mêmes considérations du paiement d'intérêts débiteurs et risque du change, s'appliquent aux tirages en monnaie étrangère en utilisation de crédits — autres que celui de courrier — que nous pouvons avoir chez nos correspondants.

Un autre moyen nous permettant de nous créer des disponibilités en peu de temps, consisterait à vendre en bourse des valeurs dont nous serions les propriétaires. Pour cela il faut que dans notre ville il y ait une bourse de valeurs et que les titres que nous possédons soient d'un marché assez large. Le risque que nous courrons en vendant nos valeurs pour nous procurer des fonds consiste en ceci que nous pouvons, forcés par le besoin, faire cette vente dans des moments peu propices et subir de ce fait une perte.

Au lieu de vendre nos valeurs, nous pourrions les déposer en gage des emprunts que nous voudrions contracter. Cela serait préférable à la vente des titres dans des conditions onéreuses. Nous paierions, il est vrai, dans ce cas des intérêts débiteurs.

Nous choisirons l'un ou l'autre moyen, vente de titre ou dépôt de titres en garantie d'emprunts, suivant notre convenance.

Ces ventes de valeurs nous amènent à parler des titres facilement escomptables. Le prototype en France en est le bon de la Défense Nationale. Ces bons sont escomptables à la Banque de France s'ils n'ont pas plus de trois mois à courir et par ce moyen on peut se procurer de l'argent à bref délai.

Ce moyen de l'escompte en vue de se procurer des fonds est utilisé sur une grande échelle aussi bien pour l'escompte des

bons de la Défense que pour celui du Portefeuille.

On sait que les banques d'émission escomptent le papier de commerce présentant certains caractères.

La Banque de France exige qu'il porte trois signatures de personnes notoirement solvables, une de ces trois signatures pouvant être remplacée par un dépôt de titres. Il faut encore que l'effet soit payable dans une des villes où la Banque de France possède une succursale ou un bureau, qu'il n'ait pas plus de 90 jours à courir, etc. etc. Si l'effet satisfait à toutes ces conditions, il est dit « bancable ».

Dans les autres pays les banques d'émission respectives escomptent également le papier de commerce établi conformément à leurs prescriptions.

Dans les villes où il n'y a pas de banques d'émission une banque peut se faire escompter son portefeuille par une autre banque. Mais elle n'est pas toujours certaine de pouvoir le faire. Tandis que les banques d'émissions, sauf des cas exceptionnels, réescomptent toujours le portefeuille bancable.

Si les succursales de la banque d'émission ont le même droit que le siège central de réescompter le portefeuille, c'est là que les banques de province pourraient le déposer en vue de cette opération.

Par conséquent, par les moyens précédemment exposés et par d'autres analogues on peut se procurer à bref délai des fonds dont on pourrait avoir besoin.

Pour que ces moyens puissent être utilisés il faut que les banques de dépôt se créent à temps de nombreuses facultés de crédit pour des montants assez considérables et dans des conditions satisfaisantes et qu'elles se munissent de valeurs : titres ou effets de commerce, facilement escomptables.

Ce serait là le deuxième principe que devraient avoir en vue les personnes responsables de la bonne gestion des banques de dépôt.

CHAPITRE III

Développement permettant d'établir le 3^e Principe en vertu duquel on doit échelonner les placements de façon qu'ils soient en fonction des dépôts qu'on possède

Quelles sont les conditions de réalisation de ce deuxième principe ?

Se créer de nombreuses facultés de crédit.

Cela nécessite d'abord que l'on possède de nombreux correspondants. En effet, pour des raisons tirées de la répartition des risques, il est plus prudent de disposer d'un même nombre de facultés de crédit chez de nombreux banquiers, que de les avoir concentrées dans un nombre restreint de mains. La recherche de ces correspondants incombe aux dirigeants de la banque. On en aura besoin à plus d'un titre : pour l'encaissement des effets tirés sur les villes où se trouvent domiciliés ces correspondants, par exemple.

Dans la recherche de ces correspondants on aura soin de n'arrêter notre choix que sur ceux qui ont la possibilité de nous accorder des crédits, c'est-à-dire qui possèdent des moyens assez puissants. Inutile d'ajouter qu'on doit les trier de façon à ne garder que ceux qui ont l'habitude de faire scrupuleusement honneur à leurs engagements. Quant aux conditions dans lesquelles les crédits nous seraient consentis, ce sera aux dirigeants de la banque de mener assez habilement les

négociations pour les obtenir sous la forme la plus avantageuse (taux de l'intérêt, commission, valeur à appliquer, etc.).

Lorsque nous négocions l'obtention des facultés de crédit, on peut très souvent nous demander à titre de réciprocité, le même service. Or, si nous accordons des facultés de crédits, nous augmentons d'autant le chiffre de nos dépôts à vue (un crédit accordé se confondant avec un dépôt à vue, quant à l'exigibilité de la somme qui forme l'objet du crédit).

Ainsi donc, en cherchant à obtenir des facilités de crédit, nous serions amenés à en consentir à notre tour, et à augmenter ainsi le chiffre de nos exigibilités immédiates, sans que notre encaisse subisse de ce fait aucun accroissement. Cela est vrai, mais il n'y a aucun mal à le faire. En effet, il est à supposer que nos multiples correspondants ne seront pas tous et au même moment à court d'argent en même temps que nous (cela pourrait arriver exceptionnellement).

Par conséquent, d'une manière générale, si à certaines époques quelques-uns de nos correspondants se trouvant gênés, se voient obligés d'utiliser les facultés de crédit qu'ils ont chez nous, d'autres peuvent avoir une situation aisée qui leur permette de nous faire profiter des crédits qu'ils nous auraient accordés, si nous nous voyons obligés d'y recourir. Le fait donc d'avoir de nombreuses facultés de crédit chez divers correspondants, nous rend le même service que celui qui est rendu à l'individu isolé, par le fait de faire partie d'un puissant groupement de secours mutuel.

Pour qu'on nous accorde des crédits il faut que nous jouissions de la confiance de nos confrères. Celle-ci est en rapport avec la situation de notre maison et avec la manière dont nous tenons nos engagements.

La situation d'une maison de commerce présente un double aspect : situation matérielle et situation morale.

La première se réfléchit dans le bilan de l'entreprise, à condi-

tion qu'il soit sincèrement établi.

Si une banque de dépôts peut produire plusieurs bilans successifs, témoignant d'une situation prospère, accusant par exemple au poste « Profits et Pertes » des chiffres correspondant à un taux assez élevé par rapport au capital de la maison, incontestablement la situation matérielle de cette banque de dépôts sera jugée bonne.

La situation morale d'une banque de dépôts, comme celle de toute maison de commerce, est en fonction de celle des personnes qui se trouvent à sa tête. Si celles-ci jouissent d'une bonne réputation tant au point de vue de leur probité, qu'à celui de leur capacité professionnelle, la situation morale de la maison qu'elles dirigent sera considérée comme étant satisfaisante.

Cette bonne réputation des dirigeants de la banque implique une exacte observation des engagements qu'ils auraient pris. Il faut notamment que les paiements soient faits avec une scrupuleuse exactitude.

Se munir de valeurs facilement escomptables.

Cela ne suffit pas. Il faut encore que ces valeurs ne soient pas sujettes à des dépréciations. Or, les titres de toutes sortes : actions, obligations, emprunts d'Etat, etc., s'ils peuvent bénéficier d'une plus-value, peuvent tout aussi bien perdre de leur valeur. La banque de dépôts évitera d'en acquérir pour son propre compte. Elle se bornera à placer son argent dans les titres dont la valeur reste identiquement la même, tout en étant facilement escomptable. Il faut encore qu'il y ait de ces titres. En France, à l'heure actuelle, le bon de la Défense Nationale, à moins de 90 jours d'échéance, répond à cette double condition.

En plus de l'acquisition de ces titres, la banque de dépôts fera l'escompte du bon papier bancable, celui-ci lui permettant, grâce au mécanisme du réescompte, de rentrer dans son argent.

On s'en tiendra pour l'instant à ces indications. Agissant de

la manière indiquée dans les pages précédentes, on pourra faire face — en temps normal — aux demandes de retraits des déposants à vue.

Comment procédera-t-on dans le cas des dépôts à l'échéance fixe ou dans celui des dépôts à préavis ?

Par excès de prudence, on assimilera les dépôts à préavis à ceux à l'échéance fixe (quitte à opérer le reclassement de ces dépôts à préavis à des intervalles assez courts).

Voici comment on procédera :

Un dépôt étant constitué le 1^{er} janvier à 6 mois de préavis, je le considère comme étant à l'échéance de 6 mois, c'est-à-dire, devant être remboursé le 1^{er} juillet (si en faisant le reclassement des dépôts à préavis un mois plus tard, soit le 1^{er} février, on n'aura pas encore reçu d'avis concernant ce dépôt, on le considérera comme étant à l'échéance du 1^{er} août et ainsi de suite).

On se trouvera ainsi en présence d'une seule catégorie de dépôts : ceux à l'échéance fixe.

Cette échéance fixe n'est pas évidemment la même pour tous les dépôts. On fera la somme de tous ceux ayant la même échéance. Classons les capitaux ainsi obtenus par ordre de leur échéance. Rationnellement on devrait procéder de la manière suivante :

Soit $A_1, A_2, A_3 \dots \dots \dots A_n$

le montant de chacun des capitaux précédemment obtenus, classés, par leur ordre d'échéance, et soit :

$t_1, t_2, t_3 \dots \dots \dots t_n$

les échéances correspondant à ces capitaux :

A_1 aura comme échéance t_1 ,

A_2 aura comme échéance t_2 ,

etc. etc.

n dans t_n , étant d'autant plus élevé que l'échéance est plus reculée.

Donc,

$$t_n > t(n-1) > t(n-2) > \dots > t_2 > t_1$$

Appelons également :

$$S_1$$

la somme composée de :

$$A_1 + A_2 + A_3 + \dots + A_n$$

$$S_2$$

la somme composée de :

$$A_2 + A_3 + A_4 + \dots + A_n$$

et d'une manière générale :

$$S_n$$

la somme composée de :

$$A_n + A(n+1) + A(n+2) \dots$$

c'est-à-dire :

$$S_n = A_n + A(n+1) + A(n+2) \dots$$

Le premier terme de la somme S_n ayant même indice que cette somme, les termes suivants ayant des indices supérieurs, le dernier terme ayant l'indice le plus grand.

On déduit de la loi de formation des sommes S_n que :

$$S_1 > S_2 > S_3 > \dots > S_n.$$

Ajoutons qu'un capital A_n étant déposé jusqu'à l'échéance t_n , on peut jusqu'à cette date s'en servir pour le placer en vue de le faire fructifier. On dira, en conséquence, que A_n est disponible jusqu'à t_n , date à partir de laquelle il devient exigible.

Cela étant, il est évident qu'un capital exigible à l'échéance $t(n+1)$ est encore disponible à l'échéance plus proche t_n .

Il est évident d'autre part que si deux ou plusieurs capitaux sont exigibles à partir d'une certaine échéance t_n , leur somme sera également exigible à partir de t_n .

Démontrons à présent que :

S_n est disponible jusqu'à t_n .

En effet,

$$S_n = A_n + A(n+1) + A(n+2) \dots$$

Or, le premier terme de S_n , c'est-à-dire A_n , est par définition exigible à partir de t_n ; il est donc disponible jusqu'à cette date.

Les termes suivants :

$$A(n+1), A(n+2) \dots$$

d'indices supérieurs à n sont exigibles à des échéances postérieures à t_n . Ils sont, par conséquent, disponibles à cette date.

La somme S_n étant composée uniquement de termes tous disponibles à l'échéance t_n , ou jusqu'à cette date, il en résulte que la somme S_n est également disponible jusqu'à cette même échéance t_n .

On en déduit deux conséquences :

- 1° S_n n'est pas disponible à une époque postérieure à t_n ;
- 2° Seules les sommes inférieures, ou au plus égales à S_n sont disponibles jusqu'à l'échéance t_n .

Cela nous permet de résoudre le problème suivant et son inverse :

PROBLÈME

Etant donné la somme S , chercher son échéance correspondante.

C'est-à-dire en langage courant :

Etant donné une somme S , chercher jusqu'à quelle date elle pourra être disponible ?

DISCUSSION

Il y a quatre cas possibles :

1°. La somme S est inférieure à toutes les sommes S_n du tableau.

Réponse : L'échéance cherchée sera la plus reculée des échéances : t_n .

2°. La somme S est une des sommes S_n .

Réponse : L'échéance cherchée sera l'échéance correspondante à S_n , soit t_n .

3°. La somme S n'est pas une des sommes S_n , mais elle peut

être comprise entre deux sommes consécutives S_n et $S(n+1)$.

Soit, par exemple :

$$S(n+1) < S < S_n.$$

Réponse : L'échéance cherchée sera celle qui est la plus proche. Or, des deux échéances correspondant à S_n et à $S(n+1)$, soit t_n et $t(n+1)$, l'échéance t_n est la plus proche. Par conséquent, t_n sera l'échéance cherchée.

4°. Enfin, la somme S est supérieure à toutes les sommes données.

Réponse : Le problème est impossible ; aucune des échéances du tableau ne peut apporter la solution du problème. Cela est évident a priori, car on ne peut pas disposer d'une somme supérieure au total des sommes reçues.

PROBLÈME INVERSE

Etant donné l'échéance T , chercher la somme qui lui correspond.

C'est-à-dire en langage ordinaire :

Chercher la somme dont on peut disposer jusqu'à une date t .

DISCUSSION

Il y a comme précédemment quatre cas possibles :

1°. L'échéance T est antérieure à toutes les échéances t_n .

Réponse : La somme cherchée est la plus élevée des sommes S .

2° L'échéance T est une des échéances t_n .

Réponse : La somme cherchée sera la somme correspondant à t_n sur le tableau, soit la somme S_n .

3°. L'échéance T n'est pas une des échéances t_n , mais elle peut être comprise entre deux échéances consécutives t_n et $t(n+1)$, Soit par conséquent :

$$t_n < T < t(n+1).$$

Réponse : La somme cherchée sera la plus petite de celles qui correspondent aux échéances t_n et $t(n+1)$. Or de ces deux sommes : S_n et $S(n+1)$, la somme $S(n+1)$ est la moindre.

Donc $S(n+1)$ sera la somme cherchée.

4°. L'échéance T est postérieure à toutes les échéances t_n .

Réponse : Le problème est impossible. Aucune somme ne peut donner sa solution.. Cela est évident à priori, car après la dernière échéance t_n , aucune somme ne restera plus disponible.

Pour mieux éclairer la théorie précédente, nous prendrons un *exemple numérique*.

Soit par exemple :

$A_1 = \text{Frs } 5\,000.-$; $A_2 = \text{Frs } 200\,000$; $A_3 = \text{Frs } 42\,000$; $A_4 = \text{Frs } 800$.
 $T_1 = 20/1/23$; $t_2 = 18/3/23$; $t_3 = 5/4/23$ et $t_4 = 30/6/23$.

On obtiendra :

$S_1 = A_1 + A_2 + A_3 = 5.000 + 200.000 + 42.000 + 800 = 247.800$.
 $S_2 = A_2 + A_3 + A_4 = 200.000 + 42.000 + 800 = 242.800$
 $S_3 = A_3 + A_4 = 42.000 + 800 \dots\dots\dots = 42.800$.
 $S_4 = A_4 = \dots\dots\dots = 800$.

P R O B L È M E

S étant donné, chercher son échéance.

1^{er} cas. soit $S = 500$ Francs.

Réponse : Actuellement S est inférieure à toutes les sommes S_n , car la plus petite des sommes S_n , c'est-à-dire S_4 , est égal à 800. Or, 500 est évidemment inférieur à 800.

Par conséquent, l'échéance cherchée sera la plus reculée des échéances t_n , soit dans le cas présent :

30/6/23.

2^e cas. Soit $S = 42.800$ Francs.

Réponse : S est à présent égal à S_n .

L'échéance cherchée sera donc t_3 , c'est-à-dire 5/4/23.

3^e cas. Soit $S = 220.000$ francs.

Réponse : On a :

$$42.800 < 220.000 < 242.800$$

ou :

$$S_3 < S < S_2$$

L'échéance cherchée sera donc t_2 , c'est-à-dire 18/3/23.

4° cas. Soit $S = 300.00$ Francs.

Réponse : S est plus grand que toutes les sommes S_n . En effet, la plus grande de ces sommes S_n est $S_1 = 247.800$. Or, S égal à 300.000 est donc supérieur à S_1 .

Par conséquent, il n'y a pas de solution possible.

Cela est évident à priori, car ayant reçu en tout 247.800 fr., on ne peut disposer de 300.000 francs.

PROBLÈME INVERSE

T étant donné, chercher la somme qui lui corresponde :

1° cas. Soit $T = 10$ Janvier 1923.

Réponse : Actuellement T est antérieur à toutes les échéances t_n dont la plus proche est t_1 , égal à 20/1/23.

La somme cherchée est donc $S_1 = 247.800$ Francs.

2° cas. Soit $T = 5$ Avril 1923.

Réponse : T est à présent égal à t_3 .

La somme cherchée est par conséquent S_3 égal à 42.800 Fr.

3° cas. Soit $T = 1^{\text{er}}$ Février 1923.

Réponse : On a $20/1/23 < 1/2/23 < 18/3/23$,

ou :

$$t_1 < t < t_2.$$

La somme cherchée est S_2 ou 242.800 Francs.

4° cas. Soit $T = 1^{\text{er}}$ Août 1923.

Réponse : T est dans cet exemple postérieur à toutes les échéances t_n , la plus reculée de celles-ci étant $t_4 = 30/6/23$.

Le problème est donc impossible.

Cette solution est évidente à priori, car au 1^{er} août 1923 toutes les sommes S étant devenues exigibles, on ne peut plus en disposer.

Examinons à présent si la méthode indiquée précédemment peut être mise en pratique.

Il est certain qu'on peut trouver un système de comptabilisation d'écritures, qui nous permette de former à des intervalles

très rapprochés, voir même journellement, les sommes S_1 , S_2 , S_n , dont il a été question. On pourra également en comptabilisant très soigneusement les placements que nous aurons faits, de les retrancher des sommes S_n . Ainsi on aura l'image exacte des sommes dont on pourra encore disposer avec l'indication des échéances jusqu'auxquelles on devra s'en servir.

On pourrait objecter que peut-être l'obligation de former les sommes précédentes compliquera par trop les écritures. On répondrait de la manière suivante : Ou bien les dépôts à échéance fixe ou à préavis sont en petit nombre, et sujets à de rares fluctuations, et alors les écritures auxquelles ils donneraient lieu ne seraient pas nombreuses : ou bien les dépôts seraient effectués en grande quantité et seraient susceptibles d'un important mouvement, et alors il est incontestablement nécessaire — justement à cause de leur importance — de les comptabiliser de manière à obtenir les résultats indiqués plus haut.

Mais d'une façon générale ce genre de dépôts est-il rare ou fréquent ? Les faits vont nous donner eux-mêmes la réponse.

Voici à la fondation même de la Banque, le Compte « CAPITAL » auquel plus tard vont venir s'ajouter « LES RESERVES ». Il y a là de l'argent dû par l'entreprise, mais remboursable seulement, sauf conventions contraires, à la liquidation de celle-ci. Le capital peut être regardé comme étant un dépôt à échéance fixe ; il est de plus à long terme.

Il y a encore les dépôts à échéance fixe proprement dits, ou ceux à préavis constitués par les clients qui désirent bénéficier d'un intérêt plus élevé pour leur argent, le taux des dépôts à échéance fixe ou à préavis étant généralement supérieur à celui des dépôts à vue. L'expérience nous apprend néanmoins que l'intérêt servi par les Banques aux dépôts à long terme est dans la majorité des cas inférieur à celui que l'on pourrait obtenir en plaçant notre argent en des titres de premier ordre.

Ainsi actuellement, en France, on peut obtenir au moins 6 0/0 en achetant des Bons du Trésor, alors que les Banques de Dépôts ne servent que fort rarement un intérêt de 6 0/0 même aux dépôts à long terme.

Dans ces conditions, on se demande pourquoi les clients mettraient-ils leur argent en dépôt, et ne le placeraient-ils pas en titres, comme ceux des Bons du Trésor, par exemple.

Le fait est que les dépôts à préavis ou à échéance fixe constitués en vue de profiter d'un intérêt plus élevé, ne doivent pas être très fréquents. Il pourrait néanmoins se faire qu'il y en ait et il y en a certainement encore, et cela s'expliquerait par différentes raisons. En voici une : Les dépôts à échéance fixe peuvent être faits à n'importe quelle échéance, tandis que les Bons du Trésor n'ont que des échéances assez éloignées.

Parmi l'argent déposé dans la banque et qui n'est pas à la disposition immédiate des déposants, on peut citer les comptes bloqués. Mais tous les comptes bloqués ne le sont pas à des dates fixes.

Supposons par exemple, qu'un de nos clients nous donne un ordre d'achat à terme, de Titres en bourse. Nous bloquons dans le compte de ce client une somme correspondant, sinon au montant représenté par l'ordre d'achat donné, du moins à celui de la couverture.

Cette couverture est destinée à nous garantir contre le risque suivant : si le client a fait son achat à terme, c'est généralement parce qu'il escompte une hausse dans les titres achetés, ce qui lui permettrait de les vendre avec bénéfice.

Mais si le contraire se produit, si les titres au lieu de monter, baissent, le client pourrait désirer renoncer à consommer son achat. Or, nous en sommes responsables envers le personnes à qui nous avons passé, à notre tour, l'ordre d'achat des titres. Nous devrions donc, de toute manière, acheter les titres en liquidation. La perte qui pourrait en résulter, ne saurait être

imputée qu'à notre client. Et pour être certains qu'il nous en dédommagera, nous lui bloquons en compte une somme d'un montant approximativement égal à la perte possible.

Pourrions-nous alors nous servir de la somme bloquée jusqu'à la liquidation ?

Non, car si les titres montent — et ils peuvent monter dès le lendemain même — le client est susceptible de nous passer l'ordre de les vendre. Nous n'aurions plus de raison, à partir de ce moment, de continuer à lui bloquer son compte, et le client pourrait, s'il le désirait, nous en demander le remboursement.

Donc, il y a là un cas, où un compte bloqué ne peut être regardé comme étant différent d'un dépôt à vue.

Supposons à présent que nous avons accepté une traite à la place d'un de nos clients.

Cela pourrait se produire dans le cas suivant :

Soit un négociant voulant importer des marchandises de l'étranger. Le vendeur ne consent à les lui livrer que contre paiement comptant. Cela obligerait notre acheteur à immobiliser son capital depuis le jour où il aurait acheté sa marchandise jusqu'à celui où celle-ci lui étant livrée, dans ses magasins, il pourrait à son tour la vendre. Ce temps peut être très long à cause de la durée du transport, surtout si celui-ci est effectué par la voie des mers, et si le pays du vendeur se trouve très loin de celui de l'acheteur. Or, du fait de cette immobilisation de son argent, l'acheteur subit une perte équivalente au moins à l'intérêt que cet argent lui aurait procuré pendant toute la durée où il a été immobilisé.

Le vendeur ne veut céder sa marchandise que contre son paiement immédiat, pour deux raisons : 1° Parce qu'il n'a pas confiance dans son éventuel acheteur, pour lui confier des valeurs pouvant monter à des chiffres assez élevés ;

2° Parce qu'il est possible qu'il ait besoin pour ses propres affaires de l'argent obtenu par la vente de ses marchandises.

Pour obvier à ces inconvénients, il est besoin de l'intervention d'une tierce personne. Ce rôle, ce sont les Banques qui l'assument. L'acheteur s'adresse à sa banque et la prie d'accepter pour lui la traite que le vendeur tirerait sur elle. Cette traite, une fois acceptée, est envoyée à une banque se trouvant dans la même ville que celle où réside le vendeur. Elle lui est remise en échange des documents d'expédition des marchandises, en paiement desquelles la traite a été tirée. Muni de la traite acceptée par la Banque, le vendeur peut la négocier à une banque de sa ville, et rentrer ainsi dans son argent. D'autre part, l'acheteur n'aura à payer les marchandises qu'à l'échéance de la traite, celle-ci étant calculée de façon à coïncider avec celle de l'arrivée des marchandises.

Le banquier de l'acheteur acceptant la traite, prend ainsi l'obligation de la payer à son échéance. Pour s'assurer que son client lui en fournira la contrevaletur, il pourra ou bien bloquer dans son compte un montant égal à celui de la traite, ou bien une somme égale simplement à la dépréciation possible des marchandises. Dans ce dernier cas, la Banque demandera que les documents d'expédition des marchandises lui soient adressés à elle. Elle ne les remettra à son client que contre paiement par celui-ci de la traite acceptée.

Ces sommes ainsi bloquées ne sont plus à la disposition du client jusqu'à l'échéance de la traite. Jusqu'à cette date, la Banque pourra s'en servir en vue des placements.

Il en sera ainsi de toutes les sommes qui auront été bloquées en raison des engagements pris par la Banque envers des tiers, et en faveur de ses clients, si ces engagements sont fermes, jusqu'à des dates fixes.

Etudions le cas des dépôts en monnaie étrangère :

Si le client se présente pour retirer tout, ou une partie de son dépôt, nous nous libérons valablement envers lui, en lui remettant un chèque en monnaie étrangère, d'un montant égal

à celui qu'il désire retirer, tiré sur un de nos correspondants se trouvant dans le pays d'origine de cette monnaie. Nous ne serons débités de ce chèque par notre correspondant qu'au moment où il recevra notre avis de tirage du chèque, ou, si nous n'envoyons pas d'avis de tirages, à la présentation du chèque. Par conséquent, les dépôts en monnaie étrangère ne nous obligent pas à remettre de l'argent monnaie à vue, comme c'est le cas pour les dépôts à vue, en monnaie nationale. Doit-on pour cela les considérer comme n'étant pas à vue ?

Non, car il se pourrait que le client veuille nous vendre immédiatement le chèque que nous lui aurons remis. Or, nous ne pourrions pas refuser de faire cette opération. Le client pourrait même nous vendre directement — sans passer par l'intermédiaire du chèque — telle quantité de monnaie étrangère se trouvant à son crédit, et nous demander de lui en verser la contrevaleur séance tenante.

Pour cette raison, il est préférable de regarder les dépôts en monnaie étrangère comme étant « à vue ».

Citons enfin le cas des titres non entièrement libérés : Dans toute comptabilité bancaire bien ordonnée, on doit tenir compte des sommes pouvant nous être demandées, parce que représentant les montants non libérés des titres dont nous sommes le propriétaires. On peut regarder ces montants comme étant des dépôts à préavis. Ce sont là des dépôts que nous devons remettre à certaine date, dont on est prévenu d'avance ! Ce sont des dépôts — tout comme ceux constitués par le chiffre des facultés de crédit que nous accordons à certains de nos clients, qui n'accroissent pas le chiffre de nos disponibilités. Il ne les accroitraient que si nous empruntons sur ces titres. Si nous les vendions, nos disponibilités augmenteraient du produit net de leur vente. Quant à l'obligation de rembourser les parts non libérées des titres vendus, nous pouvons y être tenus ou non, suivant les cas. Lire pour cela les diverses dispo-

sitions du code à cet égard.

Cette courte étude nous permet de voir que dans une Banque il peut y avoir un nombre assez considérable de dépôts, lesquels, s'ils ne sont pas tous remis à échéance fixe ou avec délai de préavis, empruntent néanmoins, au point de vue de l'exigibilité, le caractère de ces derniers dépôts.

On est par conséquent obligés de dresser un tableau de ces dépôts. On y ajoutera les dépôts à vue. Pour compléter, on devra inscrire les placements qu'on aura effectués.

Effectuer les placements, c'est là une des parties les plus délicates du travail du banquier. On devrait en effet, pouvoir faire des placements absolument sûrs, à des taux supérieurs à ceux que nous servons aux dépôts. Ces placements devraient de plus être faits pour la presque totalité des dépôts et à des échéances en fonction de celles de ces derniers. Or, toutes ces conditions réunies, ne sont pas faciles à réaliser :

Passons en revue très sommairement, quelques-uns de ces placements :

Celui qui correspond au capital et aux réserves, pourrait être constitué par des immobilisations ou d'autres placements à très long terme.

Citons, parmi les placements à court terme, les reports de quinzaine ou de fin de mois, les crédits de courrier, les dépôts que nous faisons nous-mêmes auprès de nos correspondants, dépôts à échéance fixe, ou à préavis. Parmi les placements à vue, ou pouvant être considérés comme tels, mentionnons en dehors de l'argent devant se trouver dans nos caisses, celui qui est déposé à vue chez nos correspondants, à la banque d'émission, le portefeuille bancable, en France les Bons de la Défense ayant moins de trois mois à courir, etc. etc.

Groupons dépôts et placements par ordre de leur échéance, en mettant ensemble ceux qui sont sinon à la même échéance, du moins à des échéances rapprochées. Le tableau pourrait,

par exemple, prendre la forme suivante :

TABLEAU

PLACEMENTS		DÉPÔTS	
A vue ou pouvant passer pour tels	- Caisse. - Dépôts à vue chez nos correspondants. - Portefeuille bancable. - Bons Défense à moins de 3 mois. - etc., etc.	A vue	- Comptes courants à vue. - Chèques à payer. - Ordres de paiement. - Nos acceptations échues. - etc., etc.
A court terme	- Reports. - Crédits de Courrier. - Dépôt à échéance fixe ou à préavis. - etc., etc.	A court terme	- Dépôts à échéance fixe ou à préavis. - Comptes bloqués. - etc., etc.
A long terme	- Immeubles. - etc., etc.	A long terme	- Capital et Réserves. - Dépôts à très long terme. - etc., etc.

Les dirigeants de la Banque de dépôts devraient avoir journallement autant que possible, un tableau de ce genre. Cela leur permettrait de prendre leurs dispositions et de donner leurs ordres en parfaite connaissance de cause.

De tout ce qui précède on tire le troisième principe directeur suivant :

Echelonner les placements de façon qu'ils soient — comme montants et échéances — en fonction des dépôts qu'on possède, et prendre les précautions les plus étendues, en vue de leur plus grande sécurité.



CHAPITRE IV

Analyse dont la conclusion est formée par le 4^e principe suivant : Suivre le mouvement des fonds des clients afin de pouvoir fixer judicieusement le degré de liquidité des dépôts à vue

Analysons les conditions de réalité de ce troisième principe :

Il ne suffit pas en effet, d'avoir bien échelonné les placements ; il faut encore que nous soyons sûrs de les voir rentrer en notre possession, à leurs échéances. C'est à cette condition que nous pourrons rembourser les dépôts arrivés à leur terme.

Or, parmi ces placements, il y en a un fort important dans les banques de dépôts. C'est : l'escompte du papier de commerce.

Il faudra donc que ce papier, arrivé à son échéance, soit intégralement payé. Si nous réescomptons notre portefeuille en vue de nous créer ainsi des disponibilités, et si celui-ci n'est pas payé, on nous le retourne et c'est nous qui devons en rembourser la contrevaleur. Par conséquent, si nous ne voulons pas perdre cet argent, nous devons prendre des précautions en vue de nous le faire restituer par ceux à qui nous avons escompté le papier de commerce en question.

Dans ce but, on pourrait demander des garanties matérielles à ceux qui sollicitent de nous l'escompte de leurs papiers. Ces garanties consisteraient, par exemple, en un dépôt de

titres, de bijoux, en une hypothèque, en un dépôt de marchandises, etc., le tout étant d'une valeur supérieure au chiffre de l'escompte que l'on accorderait.

Mais si les clients négocient leurs effets, ils le font dans le but de se procurer par ce moyen les fonds dont ils ont besoin. Or, ces mêmes fonds, les dépôts remis en garantie ou l'hypothèque, peuvent les leur procurer. Dès lors, pourquoi ne demanderaient-ils pas plutôt directement une avance sur titres, ou sur hypothèque, que de les remettre comme garantie de l'escompte qu'ils viennent solliciter ?

C'est parce que le taux des avances est généralement supérieur à celui de l'escompte.

En voici la raison :

Les banques préfèrent placer leur argent de manière qu'elles puissent rentrer facilement dans leurs fonds, et cela afin de pouvoir toujours être capables de satisfaire aux demandes de retrait des déposants à vue. Or, les avances consenties comme indiqué plus haut, ne sont pas représentées par des titres négociables. Et on n'a pas non plus le droit de vendre les titres faisant l'objet du dépôt en garantie, car ils ne sont pas notre propriété. Tandis que l'argent placé dans l'escompte du papier de commerce peut être facilement recouvré par le mécanisme du réescompte.

N'empêche que cette obligation pour les clients de nous déposer des garanties matérielles, en vue de l'escompte qu'ils nous demandent, entraîne pour eux la nécessité de disposer de capitaux bien plus élevés que ceux qui sont nécessaires à leurs opérations commerciales proprement dites. Ils devraient en effet posséder : 1° Le capital représenté par les provisions — cause de la création de leurs traites, et : 2° Le capital destiné à fournir la garantie.

Or, le nombre des clients pouvant satisfaire à ces conditions, est plutôt limité ; le nombre de nos opérations d'escompte

devrait en conséquence être également limité. Mais cela est contraire à nos intérêts, l'escompte du papier de commerce représentant une des plus grosses sommes de bénéfice des banque de dépôts.

Dès lors, comment procéder ?

On demandera les garanties plus haut spécifiées toutes les fois qu'il sera possible de le faire. Dans le cas contraire, on ne fera pas de difficultés à recevoir à l'escompte, même sans garantie, le papier de commerce couvert de plusieurs signatures de personnes solvables.

On sait que tous les endosseurs d'un effet de commerce, de même que son tireur, doivent le payer, si le tiré a refusé de le faire. Par conséquent, plus l'effet aura de signatures, plus le nombre des gens, contre qui nous pourrions nous retourner pour en réclamer le paiement, sera grand. Nos risques seront donc d'autant plus petits.

Tout cela n'est rigoureusement vrai que si les signataires de l'effet sont solvables.

En effet, si ces signataires n'étaient pas solvables, c'est en vain qu'on se retournerait contre eux ; ils ne nous paieraient pas faute de moyens.

Le premier soin donc que nous devons avoir lorsqu'on nous propose des effets à l'escompte, c'est de nous renseigner sur la solvabilité des gens qui les ont signés.

Parmi ces signataires, il y en a deux qui nous importent au plus haut degré : ce sont le cédant de l'effet et le tiré.

Le cédant de l'effet peut être en même temps son tireur, comme il peut ne pas l'être. Nous avons à faire au cédant, lorsque l'effet nous est proposé à l'escompte. L'escompter c'est accorder du crédit à ce cédant. Dès lors, il convient de bien connaître sa solvabilité, pour savoir si en cas de non paiement de l'effet, il serait capable de nous le rembourser. Nous agirions alors contre lui en sa qualité de tireur ou d'endosseur nous

précédant immédiatement, suivant le cas.

Avant donc de faire la première affaire avec le cédant, il est nécessaire de se renseigner d'une façon très détaillée sur son état de fortune. C'est seulement lorsque les résultats de notre enquête lui seront favorables que nous lui consentirons l'escompte qu'il nous aura sollicité.

Nous devons de même nous renseigner sur la solvabilité du tiré de l'effet. Si le tiré n'a pas accepté la traite, sa signature n'y figurera pas. On évitera autant que possible d'escompter des traites non acceptées.

Il pourra en être ainsi pour les effets dont les tirés habiteraient des villes fort éloignées de la nôtre. Il serait difficile, dans ce cas, de les leur envoyer à l'acceptation.

Nous recommandons de ne recevoir des effets de ce genre qu'à l'encaissement, et non à l'escompte, à moins que leurs cédants ne soient des personnes jouissant d'un tel état de fortune, qu'il serait peu raisonnable d'avoir des doutes au sujet de leur solvabilité.

Cédant, tiré, endosseurs, tireur, solvables au moment de la remise de l'effet, pourraient ne plus l'être plus tard. On ne peut pas supposer que dans le court espace de temps — généralement quelques mois — qui sépare l'escompte d'un effet de son échéance, tous ses signataires soient devenus insolubles. Mais il n'est pas exclu qu'un ou plusieurs d'entre eux le deviennent.

On devra en conséquence se renseigner continuellement au sujet de leur solvabilité. Et si le cédant, par exemple, cessait d'être soluble, on ne devra plus lui escompter les effets qu'il présentera. Il en sera de même lorsque c'est le tiré qui deviendra insoluble.

En s'entourant de toutes ces précautions, on peut espérer d'avoir un portefeuille qui, en temps normal, sera probablement payé régulièrement, sinon en sa totalité, du moins dans

sa grande majorité.

Un autre placement sûr que la banque de dépôts serait susceptible de faire, consisterait en des avances garanties. Inutile d'ajouter que le montant de l'avance consentie doit être sensiblement inférieur à la valeur de la garantie. Si la valeur de celle-ci est sujette à des fluctuations, on doit en suivre soigneusement les oscillations. Lorsque la garantie baisera de valeur, et risquera de tomber au-dessous du montant de l'avance, on mettra en demeure le débiteur d'avoir à ajouter une nouvelle garantie à l'ancienne, faute de quoi on liquiderait les valeurs mises en dépôt, pour recouvrer notre argent. Tous ces cas doivent être prévus et inscrits dans le contrat de prêt.

Il faut ajouter que l'argent avancé contre des garanties reste indisponible jusqu'à l'échéance de l'avance. On ne se servira donc pas dans ce genre d'opérations, autant que possible, de l'argent provenant des dépôts à vue, mais surtout de l'argent provenant des dépôts à échéances fixes.

Le placement en titres de l'Etat, ou émis sous sa garantie, est également sûr. Mais il importe de faire une distinction. Ce qui est sûr, c'est que l'Etat remboursera ces titres à leurs échéances (on en excepte certains Etats, heureusement fort rares, qui n'ont pas fait honneur à leurs obligations). Mais il n'est pas certain que bien avant leurs échéances, ces titres ne baisseront pas de valeur. Par conséquent, si on voulait les négocier avant leurs échéances, on pourrait le faire avec perte.

Un autre bon placement est constitué, en France du moins, par les Bons de la Défense. Les banquiers en ont acheté par très grosses quantités.

Un bon placement est également constitué par les reports de quinzaine ou de fin de mois.

Citons enfin les avances non garanties.

La banque de dépôts a-t-elle le droit d'en faire ?

Si c'est avec son propre capital qu'elle le fera, on pourrait

l'admettre, quoique même dans ce cas la chose soit discutable. En effet, le capital doit servir de garantie aux déposants contre les pertes éventuelles que la banque pourrait éprouver. En cette qualité, il doit rester tel qu'il figure sur le libellé : « au capital de... ». Il ne doit donc pas être engagé dans des opérations peu sûres, où il risquerait de s'effriter.

Les avances non garanties sont-elles donc des opérations risquées ?

Tout cela dépend de la personne à qui l'on a fait l'avance. Si celle-ci était de mauvaise foi, il faudrait engager une longue procédure avant de pouvoir recouvrer ses fonds. On ne bénéficierait pas des voies d'exécution rapide, comme dans le cas des effets de commerce non payés. De plus, tout ce qu'on peut demander à une avance, c'est d'être payée à son échéance ; avant cette date, on ne peut disposer de l'argent qu'on y a engagé.

Pour toutes ces raisons, il faudra s'enquérir bien plus soigneusement de la solvabilité et de l'honnêteté des personnes à qui on accordera des avances non garanties, que de celles des signataires des effets présentés à l'escompte.

On s'arrêtera là, car nous n'avons point la prétention d'indiquer ici tous les placements qu'une banque de dépôts pourra faire. La liste peut en être allongée considérablement. Nous avons voulu indiquer quelques uns parmi les plus fréquents, et qui présentent en même temps une sécurité assez grande.

On pourrait croire, d'après ce qui précède, que l'on ne place à plus ou moins long terme, que les dépôts qui ne sont pas à vue, les dépôts à vue étant uniquement employés dans les placements à vue, ou pouvant être regardés comme tels (parce qu'ils sont facilement liquidés : les Bons de la Défense ayant moins de 3 mois à courir, ou le portefeuille bancable, par exemple).

En réalité, il n'en est pas tout à fait ainsi.

On appelle : *degré de liquidité*, le rapport entre le chiffre des disponibilités et celui des exigibilités. Si l'on a 100 0/0 de disponibilités à vue contre 100 0/0 d'exigibilités à vue, le degré de liquidité est de 100 0/0. Or, le degré de liquidité est en pratique, dans la plupart des cas, inférieur à 100 0/0. Il en résulte que l'on fait des placements à terme en se servant des dépôts à vue.

Comment justifier ce procédé ?

Il faudrait pour cela avoir une quasi certitude que tous les dépôts à vue ne seraient pas retirés en même temps. Si nous n'avons pas cette certitude, nous devrions les placer seulement à vue ou dans des valeurs immédiatement escomptables.

En effet, avec quel argent rembourserait-on ces dépôts à vue, dans le cas où ils viendraient à nous être réclamés — Ce ne sera pas avec notre propre capital, ni avec des dépôts à plus ou moins long terme, car on ne peut admettre qu'on laissera inemployés ou à vue, des capitaux dont on peut se servir pour les placements à échéance, et que l'on se servira, pour faire ces placements, des dépôts remboursables à vue. Ce serait un non sens.

D'autre part, on ne peut expliquer cette quasi certitude par la loi des grands nombres, qui veut que les sorties du numéraire soient compensées par les entrées de ce même numéraire. En effet, inversement, les entrées devant compenser les sorties, il serait impossible de les détourner de cet emploi pour les placer à des échéances fixes.

Mais d'autre part, si c'est là ^{*}uniquement le rôle de ces entrées de fonds, de faire face aux retraits, alors nous ne pouvons pas nous en servir pour leur faire produire des intérêts. Et néanmoins, nous leur en servons, parce que ces entrées sont composées entre autres de dépôts à vue ou à terme, à qui nous servons des intérêts.

Que se passe-t-il donc ?

Etudions la question d'un peu plus près.

Il y a compensation — avons-nous dit — entre les entrées et les sorties, et cela en vertu de la loi des grands nombres. Il faut donc pour cela qu'il y ait un grand nombre de dépôts. Or, la banque, aux premiers jours de son existence, ne peut compter que sur son propre capital. Les dépôts ne viendront qu'après. Par conséquent, pour qu'il y ait un grand nombre de dépôts, il faut que la banque existe déjà depuis quelque temps.

Prenons la banque à son commencement. Il n'y a pas encore d'entrées de numéraire. Il peut y avoir des sorties correspondant aux retraits des clients à qui nous aurions consenti des avances, ou escompté du papier de commerce. Nous satisferons à ces demandes d'argent avec notre propre capital.

Plus tard il y aura des entrées correspondant aux dépôts à vue, à échéance fixe, ou à préavis. On aura comme sorties celles provoquées par les demandes de retraits des déposants à vue, ou par le paiement des avances ou du portefeuille escompté.

Supposons que les dépôts à échéance fixe ou à préavis soient immédiatement placés. Nous n'aurons à nous occuper que des dépôts à vue.

Appelons a le chiffre des dépôts à vue versés à nos caisses un jour quelconque de la semaine. Supposons d'autre part que nous recevons tous les jours le même total a de dépôts à vue. Ces dépôts à vue ne sont pas retirés immédiatement, sans quoi il aurait été inutile de nous les remettre. Ils nous resteront donc. Combien de temps ? On n'en sait rien. Supposons, pour fixer les idées, que chaque dépôt nous resterait 10 jours environ, et qu'il serait retiré à partir du lendemain du jour de sa remise, à raison d'un dixième de son montant, de sorte que le onzième jour depuis la date de sa remise, chaque dépôt serait complètement retiré.

Cela étant, voyons ce qui se passera :

Le premier jour il y aura comme entrées de dépôts à vue la quantité a correspondant aux versements des dépôts à vue de ce jour. Il n'y aura pas ce jour-là de sorties de dépôts à vue.

Le deuxième jour, il y aura comme entrées a dépôt à vue ; comme sorties il y aura la quantité $a/10$ correspondant aux retraits des déposants du premier jour.

Le troisième jour, on aura a entrées.

Il y aura $2a/10$ sorties $\left\{ \begin{array}{l} a/10 \text{ retraits des déposants du 1}^{\text{er}} \text{ jour} \\ a/10 \text{ — — — — — 2}^{\text{e}} \text{ jour} \end{array} \right.$

.....

Le 10^e jour, il y aura a entrées,

et..... $9a/10$ sorties.

Le 11^e jour, il y aura a entrées,

et..... $10a/10 = a$ sorties.

A partir du 11^e jour, les déposants du premier jour auront retiré tous leurs dépôts à vue. Par conséquent, le 12^e jour, il n'y aura que les déposants du 2^e jour, du 3^e du 12^e jour. En tout 11 déposants. De ces déposants, le dernier en date, le 12^e, ne peut encore rien retirer. Il n'y aura par conséquent, le 12^e jour, que 10 déposants pouvant retirer. Il en sera de même les jours suivants.

Soit donc :

Le 12^e jour a entrées,

$10a/10$ ou a sorties.

Le 13^e jour, et les jours suivants, il y aura également a entrées et a sorties.

Ainsi, à partir seulement du 11^e jour, le chiffre journalier des retraits de dépôts à vue sera égal à celui des entrées de ces dépôts.

Jusqu'au 11^e jour, les entrées étaient supérieures aux sorties.

On a par conséquent un excédent de dépôts à vue. Quel est-il?

Calculons-le :

Le 1^{er} jour, nous avons un excédent égal à a (chiffre des versements de ce 1^{er} jour).

Le 2^e jour, l'excédent sera de $a - a/10 = 9a/10$;

Le 3^e jour — — — $a - 2a/10 = 8a/10$;

.....

Le 10^e jour — — — $a - 9a/10 = a/10$.

A partir du 11^e jour, on aura : $a - 10a/10 = 0$. Il n'y aura donc plus d'excédent.

Additionnons ces 10 excédents.

Soit : $a + 9a/10 + 8a/10 + \dots + a/10$..

ou $a/10 + 2a/10 + \dots + 10a/10$

On a là une progression arithmétique, dont le premier terme est $a/10$; le dernier terme $10a/10$; la raison $a/10$ et le nombre terme 10.

La somme de cette progression arithmétique est égale à :

$$\frac{(a/10 + 10a/10)}{2} \times 10 = \frac{11a \times 10}{10 \times 2} = 11a/2$$

Que ferons-nous de cet excédent $11a/2$?

On en placera une partie à vue, ou en valeurs immédiatement escomptables. On se servira de l'autre partie pour faire des placements à terme.

Voilà donc comment on arrivera à placer à terme une partie des dépôts à vue.

Quelques points de l'exposé précédent ont besoin d'être éclaircis.

Nous avons supposé que nous recevions tous les jours un chiffre constant de dépôts à vue. Or, cela n'est pas exact, car ce chiffre varie en réalité en plus ou en moins. S'il est inférieur ou supérieur, notre somme de dépôts à vue sera moindre ou plus grande que dans notre exemple. A part cela, il n'y a aucune modification à apporter à notre exposé. Les conclusions restent les mêmes dans leurs lignes générales.

Il en serait de même si chacun des dépôts à vue était retiré

en plus ou moins de 10 fois. On comprend d'autre part que c'est pour la facilité des calculs que nous avons supposé que le retrait de chacun des dépôts à vue s'effectuerait journellement, et par quantités constantes. En réalité, il en est différemment, mais il n'en résulte aucune modification dans nos conclusions.

Les entrées et les sorties ne se composent pas uniquement des versements des dépôts à vue et de leurs retraits. Nous avons parlé précédemment du capital comme devant servir dans les commencements à satisfaire aux retraits des bénéficiaires d'avances ou d'escomptes. Lorsque nous posséderons un excédent de dépôts à vue, nous remplacerons le capital engagé tout à l'heure, par une somme équivalente prélevée sur cet excédent.

La banque fonctionnant depuis quelque temps, les entrées quotidiennes sont compensées par un chiffre équivalent de sorties.

(Il faut bien se rappeler qu'il s'agit en l'espèce d'entrées ou de sorties qui ont lieu sans que notre volonté intervienne. Il n'est donc pas question ici d'entrées que nous aurions provoquées, tirant, par exemple, un chèque sur un de nos correspondants, et en versant la contrevaletur dans nos caisses. De même, une sortie de numéraire dñe, par exemple, au fait que nous avons sorti de l'argent de nos caisses pour le déposer dans une banque, n'entre pas dans les sorties dont nous parlons plus haut).

Comme il est question ici d'une banque de dépôts, les entrées seront formées principalement par la remise des dépôts à vue. Il y aura aussi des entrées de dépôts à échéance fixe ou à préavis ; des entrées provoquées par le paiement des effets arrivés à l'échéance, etc.

Les sorties seront l'oeuvre des déposants à vue réclamant une partie de leur argent, ou des déposants à terme dont l'argent

serait arrivé à son échéance. Les bénéficiaires des avances ou des escomptes pourraient utiliser les montants dont nous les avons ~~crédités~~, etc., etc. On ne comprendra pas dans cette liste les placements que nous aurions faits des dépôts à terme, et qu'on suppose égaux à ces dépôts, parce que ce sont là des sorties opérées de notre propre chef.

En se servant des données précédentes, on tracerait le tableau suivant, donnant une image assez grossière et fort incomplète du reste des entrées et sorties journalières d'une banque de dépôts. Ne pas oublier que nous avons un excédent de dépôts à vue qui doit servir à combler, si nécessaire, le déficit provoqué par les demandes des bénéficiaires des avances ou des escomptes. Le reste de cet excédent sera placé partie à vue, ou en valeurs facilement escomptables, et partie en opérations à court terme.

TABLEAU
des entrées et sorties journalières d'une
banque de dépôts

Entrées égales aux sorties	Versements divers	Paielements divers. On les effectuerait avec les versements divers.	Sorties égales aux entrées
	Effets arrivés à leurs échéances et payés.	Retraits opérés par les bénéficiaires des avan- ces ou des escomptes.	
	Dépôts à l'é- chéance ou à préavis.	On peut y pourvoir avec l'argent provenu de l'encaissement des effets payés, et s'il le faut, avec l'excédent des dépôts à vue.	
	Dépôts à vue.	Retraits opérés par les déposants à vue : Les versements de cet- te même catégorie de déposants et l'excé- dent des dépôts à vue peuvent y satisfaire.	

Il reste à demander quelle serait la quote-part de l'excédent défini plus haut, qu'on placera à vue ou en valeurs immédiatement escomptables. Celle-ci étant connue, le degré de liquidité des dépôts à vue le serait également.

Cette quote-part est en fonction de la part elle-même et peut lui être inversement proportionnelle. Si nous avons besoin, par exemple, d'une somme x et si la part A est, par exemple, égale à $4x$, la quote-part serait égale à $1/4$. Si A était égale seulement à $2x$, la quote-part serait de $1/2$.

La quote-part, en fonction du chiffre de l'excédent A, peut lui être aussi directement proportionnelle. En effet, tout cet excédent devrait être remboursé à la première demande. Une précaution élémentaire veut que plus la quantité exigible à vue sera grande, plus la somme devant faire face à ce remboursement soit élevée.

Quel serait notre guide dans la fixation de cette quote-part, ou — ce qui revient au même — quel serait notre critérium pour déterminer la somme devant être prélevée sur l'excédent qu'on placera à vue ?

Cela dépend des habitudes de notre clientèle. Si celle-ci retire son argent très souvent, et par grosses quantités, on doit, pour être prêt à rembourser ces retraits, constituer une grande réserve de placements très liquides.

Le calcul de tout à l'heure nous en donne la démonstration mathématique.

Supposons, en effet, que nous soyons, comme dans l'exemple précédent, possesseurs, le 11^e jour, d'un excédent de dépôts à vue égal à $11a/2$.

Supposons également qu'à partir du 12^e jour, la clientèle commence à retirer journallement au lieu de $a/10$, le double soit $a/5$. Que se passera-t-il ?

On aura :

Le 12^e jour : Entrées a , sorties $10a/5 = 2a$;

Le 13^e jour ? entrées a , sorties $10a/5 = 2a$;
et ainsi de suite, jusqu'au moment où les déposants auront retiré tous leurs fonds.

Par conséquent, tous les jours on retirerait un chiffre de dépôts à vue supérieur de a à celui des entrées de ces dépôts. Pour rembourser cet excédent de sorties, il faut donc se servir de l'excédent $11a/5$. Du reste, au bout de quelques jours, cette réserve serait épuisée, et les dépôts à vue seraient tous retirés.

Il faut donc, avant de fixer le degré de liquidité, connaître les habitudes de notre clientèle. Or, retraits et versements sont marqués sur les livres des comptes-courants de nos clients.

Sur ces comptes courants figurent à la suite les unes des autres, les sommes versées par nos clients, ou versées à leur crédit, ainsi que celles qui correspondent à des crédits résultant d'opérations d'avances ou d'escompte.

Il serait bon d'ouvrir en outre à chaque client, pour les crédits résultant uniquement de versements en espèces, des feuilles supplémentaires.

De même, on fera une distinction entre les retraits de numéraire et les débits résultants d'autres opérations.

Ce qui nous intéresse plus particulièrement étant le mouvement des fonds dû à des versements ou à des retraits de numéraire, on pourra facilement les suivre en inscrivant ces opérations comme on l'a dit plus haut, sur des feuilles spéciales de compte-courant. Ainsi, au bout de quelque temps, on connaîtra la manière d'agir de nos clients.

Tous ne procèdent pas, en effet, d'une manière identique, à cause de la différence qui existe entre leur genre d'occupation : le rentier nous déposera de l'argent plus souvent qu'il n'en retirera. Pour lui, la banque est une sorte de caisse d'épargne.

Le petit commerçant nous confierait le surplus de ses capitaux, seulement pendant la période où il peut s'en passer, et nous le réclamerait dès qu'il en aurait besoin pour ses affaires.

L'usage dans le commerce étant de faire les paiements vers le 15 ou à la fin du mois, c'est habituellement vers cette époque que les commerçants opéreraient leurs retraits ou domicilieraient chez nous leurs traites, ce qui, au point de vue des paiements que nous devons faire, est la même chose.

Les gros commerçants et les industriels nous remettraient leur portefeuille à l'encaissement, ce qui, aux jours d'échéance, nous vaudrait des entrées de numéraire importantes, etc...

Pour finir, disons quelques mots des dépôts à vue en sommes élevées.

Ceux-ci peuvent nous incommoder. En effet, étant par définition remboursables à première demande, ils peuvent à tout moment nous être réclamés. On doit toujours être sur le qui-vive, ce qui nous oblige — afin de ne pas nous exposer à des ennuis — à les garder en coffre, ou à les placer à vue. Dans ces conditions, ils ne sont pas bien productifs. D'autre part, ils peuvent donner lieu à des frais de manipulation élevés par les ordres nombreux — ordres de paiement, virement, etc. — que leurs possesseurs seraient susceptibles de nous transmettre. Pour ces raisons, les dépôts à vue de sommes élevées ne sont pas très intéressants. Une banque — si elle n'a pas de moyens puissants, une trésorerie très élastique — devrait éviter d'en accepter.

Une bonne précaution à prendre, lors de la formation des contrats de dépôts, serait de stipuler une clause par laquelle le titulaire du dépôt s'oblige à nous avertir quelque temps — soit 24 heures à l'avance — du retrait des sommes dépassant un certain montant (par exemple 100.000 francs).

On pourra également convenir que le déposant ne pourra retirer le même jour une somme supérieure à un chiffre déterminé à l'avance, et cela sauf des cas exceptionnels (un paiement imprévu d'un montant élevé, etc.).

Comme conclusion à l'étude précédente, nous énoncerons le

principe suivant :

Suivre attentivement le mouvement des fonds des clients afin de pouvoir fixer judicieusement le degré de liquidité des dépôts à vue.

Si le montant de nos dépôts à vue est $100 a$ et si $10 a$ est le mouvement journalier des entrées et des sorties, il faudrait prévoir, par exemple, une somme 3 - 4 fois plus grande, à mettre en réserve, en vue des paiements à faire. Si, pour être plus prudents, on portait cette somme à $50a$, on obtiendrait ainsi une liquidité de 50 0/0, laquelle paraît devoir nous donner toute tranquillité en temps normal.



CHAPITRE V

Cas des Crises. Pour limiter l'effet que leur arrivée pourrait avoir sur notre banque, il faudra faire choix d'une clientèle exerçant les industries les plus diverses et répandue, quand cela est possible, sur l'ensemble du territoire (5^e Principe)

C'est à dessein que nous ajoutons cette expression de temps « normal », que nous avons eu du reste soin d'employer à plusieurs reprises.

Toutes les considérations précédentes ne sont en effet valables qu'en temps normal. On entend par ce terme, un état où les forces économiques s'équilibrent, et où la vie des nations se déroule sans secousses. Généralement, en temps normal, les jours se suivent et se ressemblent.

Quand, au contraire, nous nous trouvons en temps anormal, on dit que nous subissons une crise. La politique étant de nos temps, très liée à l'économie, les crises politiques entraînent les crises économiques. On ne s'occupera ici que de ces dernières.

En période de crise, on ne peut se comporter comme à l'état normal, les conditions économiques n'étant plus les mêmes. La crise est pour une banque ce qu'est l'état de guerre pour

un Etat.

Les forces de l'Etat, en temps de guerre, résident dans son armée et dans les alliances qu'il a contractées. Les forces d'une banque en temps de crise, résident dans l'argent qu'elle possède et dans les crédits dont elle jouit. En temps de paix, un gouvernement ruinerait l'Etat s'il entretenait une armée trop nombreuse. En temps normal, les dirigeants de la banque lui feraient subir des pertes, s'ils gardaient trop d'argent dans les coffres. Mais de même qu'un gouvernement doit se préoccuper de savoir si la guerre est proche ou éloignée, et prendre des mesures en conséquence, si elle devenait imminente, de même les dirigeants des banques doivent rechercher les symptômes des crises et prendre, dans les cas où elles deviendraient inévitables, des mesures appropriées. Les mesures que prendrait le gouvernement à l'approche de la guerre, seraient la concentration des troupes, et lorsque la guerre survient, leur mobilisation générale. Les troupes d'une banque sont les espèces. Les mesures que doivent prendre les dirigeants des banques à l'approche des crises, consistent à faire rentrer leur argent, de façon à l'avoir en leur possession à l'arrivée de la crise. Un gouvernement doit toujours compter sur la possibilité d'une guerre. Les dirigeants de la banque doivent toujours s'attendre à l'arrivée d'une crise. De même qu'un gouvernement doit prendre, dès le temps de paix, toutes les mesures requises pour faire face à l'état de guerre, de même les dirigeants des banques doivent, tant qu'on se trouve encore à l'état normal, prendre les mesures leur permettant de résister victorieusement à la crise.

Quelles sont ces mesures ?

Les crises peuvent revêtir plusieurs formes. Elles peuvent atteindre une ou plusieurs branches de l'économie, comme elles peuvent en toucher la presque totalité. Elles peuvent encore être locales ou s'étendre à la totalité d'un pays. Elles peuvent

même atteindre plusieurs pays, ou encore la plupart d'entre eux. Ces formes diverses peuvent se combiner entre elles et donner ainsi naissance à des crises complexes et étendues.

Occupons-nous d'abord de la crise la plus simple : celle qui s'étend à une seule branche d'industrie, dans une partie limitée du pays. (Supposons par exemple une province ravagée par le phylloxéra ; les vigneron de cette province traversent de ce fait une crise).

Deux hypothèses peuvent se présenter alors :

1° On a prévu la crise et on a eu le temps de prendre ses précautions ;

2° On ne l'a pas prévue, ou bien on s'en est rendu compte trop tard, lorsqu'il n'y avait plus rien à faire.

1° *On a prévu la crise à temps.*

Pour cela, trois conditions étaient nécessaires :

a) La crise devait être précédée par de certains signes caractéristiques ;

b) Nous avons connu ces signes ;

c) Nous en avons été avertis dès leur apparition.

a) Toutes les crises ne sont pas précédées de signes caractéristiques. Il en serait ainsi d'une crise provoquée par un tremblement de terre. Pour qu'on ait prévu la crise à temps, il a donc fallu qu'elle fût précédée par des symptômes révélateurs.

b) Ces symptômes doivent être connus de nous, afin que nous puissions conclure du fait de leur apparition, à l'arrivée imminente de la crise. Il y a des traités qui décrivent ces signes précurseurs de crises. Les dirigeants des banques gagneraient à les consulter.

c) Nous devons être mis au courant de l'apparition de ces indices révélateurs des crises. Cela nécessite que l'on soit bien renseigné sur la situation de l'industrie ou de la province où nous avons des intérêts. La banque de dépôts devra en consé-

quence posséder un excellent service de documentations, aussi complet que possible, et tenu constamment à jour.

Toutes les conditions précédentes étant supposées remplies, il en résulte que nous avons prévu la crise assez tôt pour pouvoir prendre nos mesures de défense. Pour expliquer en quoi consisteront ces mesures, il faut d'abord voir en quoi l'arrivée de la crise pourrait nous être préjudiciable.

Pour que la crise nous touche, il faut que nous soyons en relations d'affaires avec les personnes atteintes par elle. Comme nous sommes une banque de dépôts, nos relations d'affaires avec ces gens peuvent consister dans le fait d'avoir reçu d'eux de l'argent en dépôt, ou de leur en avoir prêté sous forme d'avances ou d'escompte d'effets de commerce.

Si nous avons reçu d'eux de l'argent en dépôt, il y a beaucoup de probabilités qu'ils nous le redemandent. Ils peuvent même nous réclamer la restitution des dépôts remis à échéance fixe ou à préavis, et nous devons être en mesure de les leur rendre.

Par conséquent, l'arrivée de la crise peut provoquer un accroissement du nombre des retraits.

Si nous avons prêté de l'argent sous forme d'avances ou d'escompte d'effets, les clients gênés pourraient ne pas nous les rembourser à leurs échéances, ou ne pas payer les effets arrivés à terme.

Donc, l'arrivée de la crise peut avoir comme conséquence une diminution dans le chiffre de nos entrées.

Ainsi, l'arrivée de la crise entraîne une augmentation de nos sorties et une diminution dans le chiffre de nos entrées ; résultat éminemment fâcheux, capable de gêner notre trésorerie et de nous mettre en posture difficile.

Mais comme nous avons prévu ce résultat, conséquence inévitable de la crise dont nous avons pressenti l'arrivée, nous avons aux moyens d'obvier aux deux inconvénients indiqués

plus haut.

1^{er} *Inconvénient : Accroissement du chiffre des retraits.*

Nous ne pouvons pas empêcher les clients de retirer leurs dépôts. Pour faire face à ce surcroît de retraits, nous devons transformer en valeurs liquides ou facilement remboursables, un montant égal, prélevé sur nos placements à terme. (Par exemple, un de nos dépôts à terme étant arrivé à son échéance et nous ayant été remboursé, on ne le replacera plus à terme, mais à vue, ou bien on s'en servira pour acheter des Bons de la Défense, ou pour escompter du papier bancable). Le degré de liquidité de nos dépôts à vue devra, en conséquence, être élevé. Ces opérations peuvent être déjà terminées à l'arrivée de la crise, si, l'ayant prévue, nous avons pris assez tôt nos dispositions.

2^e *Inconvénient : Diminution du chiffre des entrées*

Ce serait la conséquence des avances non remboursées, et des effets non payés à leurs échéances. Si les échéances de ces avances et de ces effets sont antérieures à l'arrivée de la crise, effets et avances seront payés, du moins dans leur grande majorité. A partir de ce moment, sachant que la crise est imminente, doit-on, pour ne plus courir le risque de voir nos avances non remboursées et nos effets retournés impayés, ne plus accorder d'avances, ne plus escompter d'effets aux personnes susceptibles d'être touchées par la crise ?

Si nous procédions ainsi, nous mettrions notre argent en sûreté, et c'est là une chose qui a bien son importance. Mais dans ce cas, nous risquons de donner le coup de grâce à toute cette clientèle, et à l'avenir, nous ne pourrions plus compter sur elle. Or, ce serait obtenir là un résultat grandement dommageable aux intérêts de notre banque.

Pris entre le besoin non seulement de mettre notre encaisse à l'abri, vu l'incertitude de la place, mais aussi de l'augmenter, parce que nos sorties sont devenues plus nombreuses et entre

la nécessité de ménager une clientèle dont la ruine nous porterait un grave préjudice, qu'allons-nous faire ?

Comme on ne peut secourir tous ces clients, comme on ne veut pas non plus les abandonner tous, on sera obligé de faire un triage parmi eux.

On donnerait, par exemple, la préférence :

1° A ceux qui peuvent nous donner des garanties : hypothèque, titres etc.

2° A ceux qui, tout en étant honnêtes et capables, possèdent de plus une organisation leur permettant de produire dans des conditions assez satisfaisantes pour pouvoir, une fois la crise conjurée, s'acquitter de leurs obligations.

3° A ceux qui, étant de nos vieux clients, une aide modique leur permettrait de conjurer la crise.

Etc. etc.....

Par ce moyen, d'un côté on diminuerait nos risques, et de l'autre côté on viendrait en aide à la clientèle la plus intéressante. Celle-ci — la reconnaissance n'est pas toujours un vain mot — nous restera, par la suite, fidèle. Or, il est d'une grande importance pour une banque de dépôts d'être en relations avec une clientèle éprouvée et qu'elle connaît de longue date.

Envisageons à présent le cas où l'on n'a pas prévu la crise à temps, ou celui où on l'a prévue trop tard pour pouvoir prendre des mesures de précaution.

Dans ce cas, nous aurons des excédents dans les sorties, des moins-values dans les entrées, sans pouvoir empêcher les unes et les autres. Il faudra faire face à la situation avec toutes nos réserves placées à vue, ou en valeurs facilement escomptables. Et si cela ne suffisait pas, il faudrait avoir recours aux moyens préconisés au début de cette étude en vue de se faire des fonds, à savoir : emprunter sur titres, vendre des chèques par câble et racheter le même montant de monnaie étrangère à terme, etc., etc., jusqu'au moment de l'entrée des sommes que nous

aurions placées à terme, et qui nous apporteraient un surcroît de disponibilités. Nous commencerions en même temps la procédure devant nous faire entrer un peu de l'argent placé chez les débiteurs atteints par la crise. Parmi ceux-ci, on en ménagera quelques uns, en s'inspirant des règles indiquées précédemment. On se contenterait, par exemple, de leur demander seulement une partie de l'argent, ou l'on exigerait d'eux des garanties. Plus tard, la crise cessant, tout rentrera dans l'ordre.

Du reste, celle-ci ayant frappé seulement une industrie d'une partie du territoire, à moins que d'habiter ce même territoire, elle ne pourrait pas nous atteindre au point de nous obliger à mobiliser toutes nos ressources. Et même si on habitait ce même territoire, il faudrait que nous ayons fait des avances ou escompté du papier à une clientèle appartenant en majeure partie à l'industrie frappée par la crise — ce qui serait une malchance extraordinaire — pour que celle-ci soit vraiment menaçante pour nous.

Si la crise atteint plusieurs branches de l'économie d'une partie du territoire, on peut envisager plusieurs hypothèses :

- 1° Nous avons prévu la crise ;
- 2° Nous ne l'avons pas prévue.

Dans ce deuxième cas, il faut distinguer suivant que nous avons des intérêts dans un nombre restreint d'industries ou dans leur presque totalité.

1° Si nous avons prévu la crise, nous prendrons des précautions ainsi qu'il a été expliqué précédemment. Mais comme il s'agit cette fois d'une crise bien plus étendue, on devra être plus sévère dans le choix de débiteurs à qui on continuera à consentir des avances ou des escomptes.

Si nous n'avons pas prévu la crise, et si nous avons des intérêts seulement dans quelques unes des branches d'industrie frappées par elle, alors, pour nous, la crise est comme si elle

ne frappait que ces quelques branches d'industrie. Les mesures indiquées plus haut dans un cas analogue, trouvent ici leur application ; elles auront seulement besoin d'être renforcées.

La crise nous touchera bien plus profondément si, ne l'ayant pas prévue, elle atteignait un grand nombre d'industries où nous aurions des intérêts. Pour qu'il en soit ainsi, il faudrait que nous nous trouvions sur le territoire où cette crise locale s'est déclarée. Dans ce cas, il serait bien surprenant que nous ne l'ayons prévue à l'avance. Quoiqu'il en soit, elle nous mettrait dans une position bien délicate. Si l'utilisation de toutes nos ressources liquides, et des crédits dont nous disposerions, sont de nature à nous permettre de traverser victorieusement la crise, c'est bien. Dans le cas contraire, il faudrait demander le concours d'une banque puissante, si toutefois elle veut bien nous l'accorder. Ce sera rarement une banque de la même localité que nous, toutes ces banques devant probablement avoir été touchées par la crise locale. Ce sera plutôt une banque située dans une des villes importantes du pays, dans la capitale peut-être. Si ce concours nous est refusé, nous sommes réduits à cesser nos paiements.

Pour éviter ce désastre, il est prudent de faire assurer notre portefeuille. Il ne peut être question ici que d'une banque de province. Il est prudent que ces banques — si elles ne sont pas les succursales des grands établissements de crédit du pays — fassent assurer leur portefeuille. Elles s'adressent dans ce but, à une grande banque. Les sociétés d'assurance peuvent également faire cette opération. De sorte que si la crise éclate, ce sera la grande banque ou la société d'assurances qui en supportera une partie des conséquences, ce qui permettra à la petite banque de vivre.

Si la crise au lieu d'être locale, s'étend à tout un pays, on pourra distinguer suivant qu'elle a été ou non prévue. Le premier cas est semblable à ceux qui ont déjà été traités

lorsqu'il a été question des crises prévues. Si la crise n'a pas été prévue, il importe de savoir si elle atteint peu ou beaucoup de branches de l'économie. Dans le premier cas, il n'y a que demi-mal, si l'on n'a pas eu la malchance d'avoir été en relations d'affaires avec des clients appartenant principalement aux industries frappées.

Dans le deuxième cas, c'est-à-dire si la crise est générale, nous sommes en grand danger d'avoir à suspendre nos paiements. Heureusement, hâtons-nous d'ajouter, il est bien rare qu'une crise de cette importance, frappant presque la totalité des branches de l'économie de tout un pays, ne soit connue quelque temps à l'avance, par les banquiers de ce pays. Dans l'hypothèse contraire, après avoir mobilisé toutes nos ressources, on ferait appel au crédit que l'on posséderait à l'étranger. Finalement, on devrait demander le concours de la banque d'émission, ou la protection du gouvernement. C'est ce qui s'est produit en France après la déclaration de la guerre de 1914.

Si la crise est mondiale, les mêmes conclusions sont à tirer avec cette aggravation qu'aux demandes de retraits de nos nationaux, pourront s'ajouter celles de nos déposants habitant l'étranger, alors que les sommes que nous y avons déposées et que les crédits dont nous jouissions deviendraient généralement inutilisables. Si cette crise arrivait sans qu'on s'en doute, et par conséquent, sans qu'on ait pu prendre des précautions, il n'y a que le gouvernement qui puisse nous sauver, en instituant, comme en 1914, le moratorium des dépôts, et en prenant d'autres mesures de protection en notre faveur.

De toutes les crises, les plus fréquentes sont les plus simples : celles qui atteignent un nombre restreint d'industries, ou qui frappent seulement une partie du pays.

Par conséquent, si nous avons fait choix d'une clientèle

disséminée, appartenant à des branches d'industrie diverses, et domiciliée dans des territoires différents, ces crises nous toucheraient moins.

Or, pour cela, il faut que nous soyons une banque à succursales multiples. Si nous étions une banque située dans une grande ville, possédant de nombreuses industries, nous pourrions encore choisir notre clientèle parmi toutes ces industries, même si elles devaient se trouver toutes dans la même ville.

Mais si on est une banque d'une petite ville de province, il se peut qu'on n'ait affaire qu'à des gens appartenant à un nombre restreint d'industriels et habitant tous un même territoire peu étendu. Il faudrait, dans ce cas, faire assurer notre portefeuille. Nous nous réservons, du reste, de parler plus loin de ces banques locales.

La conclusion de l'étude précédente est que :

Les grandes banques de dépôts doivent faire choix d'une clientèle exerçant les industries les plus variées et répandue, quand cela est possible, sur l'ensemble du territoire.

Ce serait là le cinquième des principes dont nous nous sommes proposés ici la recherche.

Mais pour avoir une clientèle s'adonnant à des professions très variées, il faut être établi dans une grande ville. En effet, ce n'est que dans une ville importante que l'on trouve des débouchés pour tout genre d'industries. De plus, comme les avances et les escomptes portent sur des chiffres d'une certaine importance — on ne s'adresse pas à une banque pour obtenir une avance ou un escompte de 5 francs, par exemple — il faut que les affaires des gens susceptibles de demander nos services, soient d'un certain volume.

CHAPITRE VI

Indication des motifs pour lesquels les petites banques et les banques régionales doivent s'assurer le concours d'une grande banque (6° Principe)

Ces deux conditions réunies : affaires d'une certaine envergure, dirigées par des gens appartenant à des branches d'industrie multiples, impliquent que l'on se trouve dans une grande ville. Et la banque qui est capable de traiter toutes ces affaires doit être assez grande.

Pour que nous ayons une clientèle répandue sur l'ensemble du territoire, il faut généralement que nous soyons une banque à succursales. Une banque de ce genre est d'habitude assez considérable. Ses chefs doivent diriger son siège social et de plus, ils doivent avoir la haute main sur toutes ses agences. Pour qu'ils puissent remplir leur rôle, les succursales, qui par ailleurs, ont leur propre vie, doivent leur envoyer régulièrement des extraits contenant la situation de leur trésorerie, disponibilités et exigibilités de toutes sortes, des renseignements touchant la vie économique de la région, et tous autres détails susceptibles de les intéresser au point de vue de la gestion de la banque.

La banque centrale peut également se faire envoyer une partie des excédents des disponibilités de ses agences. Elle s'en servira pour former une masse de réserves qui lui permettra par la suite de secourir telle de ses succursales se trouvant dans l'embarras.

L'inconvénient des banques à succursales réside dans ce fait qu'en cas de crise générale, elles présentent beaucoup de surfaces vulnérables.

Cet inconvénient peut être atténué ou aggravé si elles possèdent des succursales à l'étranger. Il est atténué si ces succursales — n'étant pas atteintes par une crise que les pays où elles se trouvent ne traversent pas — peuvent venir au secours du siège social. Il est aggravé si la crise étant mondiale, ces succursales, atteintes par elle, demandent à leur tour l'aide de la centrale.

Comme il importe donc à la direction générale que les agences soient bien dirigées, elles doivent surveiller leurs opérations, en s'en faisant envoyer des extraits. Mais comme néanmoins ces agences, étant sur place, connaissent mieux la situation de la région où elles se trouvent, il faut leur laisser une certaine initiative et ne pas leur envoyer trop d'ordres, qui, venus de loin, pourraient ne pas cadrer exactement avec la réalité.

A côté de ces banques grandes, ou avec des succursales, il y en a d'autres dont la clientèle n'appartient qu'à un nombre restreint de professions. Cela provient ou bien de ce que leur cercle d'action est assez restreint — c'est le cas des petites banques — ou bien de ce qu'elles se trouvent dans une région où les gens ne s'adonnent qu'à un nombre très limité de professions : c'est le cas de certaines banques régionales.

Les petites banques peuvent se trouver fort bien dans de grandes villes, de même qu'il peut y avoir de grandes banques parmi ces banques régionales.

Les petites banques ont un certain avantage sur les grandes. C'est de connaître mieux leur clientèle. Cela tient à ce que celle-ci étant généralement peu nombreuse, on peut être en étroites relations avec elle. Le fait de bien connaître sa clientèle est — il n'est pas besoin de l'accentuer — d'une importance considérable pour une banque de dépôts. En dehors de cet avantage, il y en a un autre : celui d'inspirer une grande confiance à sa clientèle. Et dans certains moments critiques, cet avantage devient des plus appréciables. En effet, nos clients peuvent nous laisser leurs fonds même si d'une manière générale, comme il arrive souvent dans les moments de crise, la confiance du public dans les banques diminue. On en a vu un exemple en France, à la déclaration de guerre. Une bonne partie de la clientèle des banques de province a continué à y laisser ses économies, tandis que les grands établissements de crédit de la capitale étaient assaillis par leurs déposants, au point de les obliger à demander le moratorium pour les dépôts.

Si les petites banques jouissent de certains avantages, elles souffrent par contre, de certains inconvénients. C'est par exemple, de n'avoir pas un portefeuille bien distribué entre des personnes appartenant à de multiples branches d'industrie ; d'où il résulte pour elles un risque plus grand en cas de crise. Un autre inconvénient de ces petites banques, c'est de ne pas offrir assez de surface pour obtenir de larges crédits, et encore moins pour en obtenir à l'étranger ; il en résulte une diminution dans leurs moyens de défense. Quelquefois encore, elles ne peuvent faire réescompter leur portefeuille à la banque d'émission, soit parce qu'il n'y en a pas dans la ville où elles se trouvent, soit pour tout autre motif. D'où l'impossibilité pour elles de se faire des disponibilités par le réescompte du papier de commerce, etc., etc.

Pour toutes ces raisons, leur trésorerie n'est pas assez élastique.

Elles doivent donc solliciter le patronnage d'une grande banque. Par ce moyen, elles pourront faire réescompter leur portefeuille, ou le faire assurer, ou encore trouver des appuis efficaces dans les périodes de crise.

Les banques régionales peuvent n'avoir à faire qu'à des gens appartenant à une seule branche d'industrie.

Supposons, par exemple, une banque se trouvant dans un centre où il n'y a que des fabricants de sucre. Ceux-ci ont à certaines époques, de grands besoins d'argent. Cela pourrait être lors de la récolte des betteraves. En ce moment, les fabricants de sucre doivent posséder des disponibilités suffisantes pour acompter d'abord, pour payer ensuite la quantité de betteraves dont ils veulent se rendre acquéreurs. Ces disponibilités, pour l'ensemble des fabricants, montent à des sommes globales considérables. Quelque temps après, ayant produit du sucre et en ayant vendu, ils deviendront à leur tour possesseurs de sommes élevées.

Pour avoir l'argent dont ils avaient besoin au moment des récoltes, ils se sont adressés à la banque régionale, lui demandant de le lui procurer. Quand, plus tard, ayant vendu leur sucre, ils se sont trouvés possesseurs de sommes importantes, ils ont remboursé la banque régionale avec une partie de cet argent et y ont déposé l'autre partie, l'excédent qui représente leurs économies.

Mais au moment où les fabricants s'adressent à elle, la banque régionale n'a pas à elle seule tous les fonds qu'on lui demande.

Par contre, au moment où les fabricants lui remboursent l'argent qu'elle leur a avancé et lui déposent leur économies, la banque régionale n'a pas d'emploi pour tous ces fonds.

Alors, la banque régionale se met en relations avec une banque placée dans un autre centre industriel ou dans la capitale du pays.

Cette nouvelle banque peut avoir des disponibilités au moment de la récolte des betteraves.

Elle peut avoir besoin d'argent au moment où la banque régionale ne sait qu'en faire.

Cette nouvelle banque avancera donc de l'argent au moment de la récolte des betteraves à la banque régionale.

Elle lui en demandera, au contraire, lorsque celle-ci en aura de trop.

Il s'établit ainsi des allées et des venues d'argent entre la banque régionale et les autres. Et, comme on l'a vu, la banque régionale, pour pouvoir remplir son rôle, a eu besoin du concours d'une grande banque.

D'où ce sixième principe :

Les petites banques, de même que les banques régionales, doivent s'assurer l'appui d'une grande banque.

Ce concours leur sera nécessaire en maintes autres occasions, en dehors de celles que nous avons déjà signalées. Citons-en deux à titre d'exemple :

Soit une banque se trouvant dans un port de mer. Au moment de l'arrivée des bateaux portant des marchandises, la clientèle des commerçants s'adressera à la banque pour lui demander l'argent nécessaire à leur achat. Il est bon que celle-ci puisse à son tour s'en procurer, en recourant aux bons offices d'une autre banque.

Soit encore une banque se trouvant dans une ville où vient de s'ouvrir un marché. Cet événement est de nature à rendre la vie économique de la région bien plus intense qu'elle ne l'était avant. D'où la nécessité pour les banques locales de disposer pendant la durée du marché, de fonds plus importants. Il leur serait bien agréable en ce moment, de pouvoir s'en procurer en s'adressant à une grande banque. A cet effet, elles doivent s'être assuré à l'avance son concours.

La question étant suffisamment claire, nous n'y insisterons

pas davantage.

Nous voici donc arrivés au terme de la première partie de notre travail. Il s'agissait en effet, dans cette première partie, de rechercher quelquesuns des principes directeurs dont doivent s'inspirer les dirigeants des banques de dépôts pour éviter à ces établissements de crédit *une suspension dans leurs paiements*.

Rappelons ces principes :

Les dirigeants des banques de dépôts doivent :

- 1^{er} principe : Pourvoir aux retraits de fonds dont ils ont été avisés, et mettre également en coffre une somme destinée à rembourser les demandes d'argent non prévues. Prendre des dispositions à l'avance, afin de pouvoir se procurer l'argent nécessaire, par voie de tirages sur les confrères se trouvant à leur proximité.
- 2^o principe : Se créer de nombreuses facultés de crédit, et se procurer des valeurs facilement escomptables.
- 3^o principe : Echelonner les placements, de façon à ce qu'ils soient — comme montants et échéances — en fonction de la nature des dépôts qu'ils possèdent, et les choisir parmi ceux qui offrent le plus de sécurité.
- 4^o principe : Suivre attentivement le mouvement des fonds de leurs clients, afin de pouvoir fixer judicieusement le degré de liquidité des dépôts à vue.
- 5^o principe : Faire choix d'une clientèle appartenant à des branches d'industrie différente, et quand cela est possible, domiciliée sur l'ensemble du territoire.
- 6^o principe : (S'adressant notamment aux petites banques et aux banques régionales) : Obtenir l'appui d'une grande banque.

Si on suit en même temps que ces principes, les autres conseils de prudence indiqués dans ces pages — notamment celui qui consiste à s'efforcer de connaître à l'avance l'arrivée des crises, et à prendre des mesures en conséquence — on sera presque certain d'éviter à la banque de dépôts une suspension de ses paiements.



DEUXIÈME PARTIE

Recherche des principes dont l'observation éviterait à la banque de dépôts de faire des pertes. (On cherchera d'abord les moyens de nature à accroître le chiffre de ses bénéfices)

Passons à présent à la deuxième partie de notre travail. Il s'agit cette fois-ci de rechercher quelques-uns des principes directeurs qui doivent être suivis *pour éviter aux banques de dépôts de perdre tout ou partie de leur capital.*

Recherchons d'abord quel est le rôle du capital dans une banque de dépôts.

Une maison de commerce ordinaire, une maison de tissus par exemple, travaille surtout avec son propre capital. C'est avec ce capital qu'elle fait face à ses premiers frais, et qu'elle effectue ses premiers achats. Plus tard, la maison de tissus, si elle veut accroître son chiffre d'affaires au-delà de ce que son capital lui permettrait de faire, demandera à travailler en partie à crédit, c'est-à-dire qu'elle achètera des marchandises pour la contrevaleur desquelles elle acceptera des traites à certaines échéances. Mais le montant de ses crédits est généralement inférieur à celui de son propre capital.

Il en est différemment d'une banque de dépôts. Celle-ci, nous l'avons déjà dit, quand nous avons indiqué quelques-uns de

ses caractères — travaille principalement avec l'argent de ses déposants. Ce n'est pas qu'elle garde son capital en coffre sans le faire travailler. Non, mais dans ses opérations, qui sont notamment des opérations d'escompte et d'avances, elle se sert surtout des dépôts qu'elle possède. Son propre capital a pu être placé à terme ou dans des achats d'immeubles, de titres, etc., toutes opérations qui ne sont pas précisément parmi les plus courantes dont a à s'occuper une banque de dépôts.

Si donc le capital d'une banque de dépôts ne sert pas à ses propres opérations, comme c'est le cas pour le capital d'une maison de tissus, par exemple, à quoi ce capital sert-il alors ?

Eh bien, *il sert de garantie aux déposants.*

Ceux-ci, en remettant leur argent à la banque, savent que si elle faisait de mauvaises opérations se traduisant par des pertes, ces pertes seraient imputables jusqu'à concurrence du capital de la banque, à ce capital. Elles ne seraient donc pas à déduire immédiatement du montant des dépôts. Par conséquent plus le capital de la banque est grand, plus est grande la garantie des déposants que leurs dépôts ne risquent pas d'être entamés dans les pertes éventuelles que la banque pourrait éprouver.

Les clients devraient donc pouvoir suivre les opérations de la banque où ils ont déposé leurs fonds, afin de savoir si elle fait ou non de mauvaises affaires. Et dans le cas où elle en ferait de mauvaises, il est juste qu'ils puissent prendre des précautions, qu'ils puissent retirer leur argent, car de même qu'ils ne participent pas aux bénéfices de la banque, ils ne doivent pas non plus participer à ses risques.

Pour que les clients soient en mesure de suivre les opérations de leur banque, il est nécessaire que celle-ci les leur fasse voir. De quelle manière ? Par la publication aussi souvent que possible de leurs bilans. Ceux-ci, pour répondre réellement au rôle qu'on leur assigne, seront établis de manière

à refléter exactement la situation de la banque. Ils indiqueront notamment le chiffre exact des disponibilités à vue, et celui des exigibilités à vue, de même que les montants engagés dans des opérations non garanties.

Ainsi, on n'indiquera pas un seul chiffre pour l'ensemble du portefeuille, mais on en indiquera un pour celui qui est bancable — celui-ci étant seul capable d'être converti à volonté en espèces — et un autre chiffre pour le restant du portefeuille.

De même, on indiquera un chiffre pour les Bons de la Défense Nationale à moins de trois mois, ceux-ci étant escomptés à tout moment par la Banque de France, et un autre chiffre pour les autres Bons. On marquera également un chiffre pour les titres complètement libérés, un autre pour les titres susceptibles de donner lieu à des appels de fonds avec l'indication des sommes encore à verser jusqu'à la libération totale des titres. La nature des participations financières sera clairement indiquée, de même que le chiffre total des engagements que nous avons pris à cette occasion. On indiquera par des chiffres distincts le montant de nos dépôts à vue, et des dépôts que nous-mêmes avons constitués à vue, ou à terme, et ainsi de suite.

Il ne suffit pas que les clients sachent si la banque fait ou non de mauvaises affaires, il faut encore qu'ils aient la certitude, dans le cas où elle en ferait de mauvaises, de pouvoir retirer leur argent. Or, cette certitude, ils ne l'ont pas toujours.

Pour que le capital de la banque de dépôts joue réellement le rôle d'une garantie, il ne devrait pas rester au pouvoir des dirigeants de celle-ci. Qu'est-ce en effet que cette garantie qu'on laisse entre les mains de celui qui doit garantir ? On n' imagine pas que quelqu'un puisse fournir valablement une caution, tout en continuant à la garder par devers soi. On ne devrait pas davantage admettre que la banque continue à garder par devers soi un capital qui est censé servir de garantie

aux déposants.

Dans le même ordre d'idées, à quoi sert cette obligation de toujours indiquer le chiffre du capital de la maison, et de ne pouvoir le modifier qu'après avis conforme de l'assemblée générale des actionnaires, alors que ce capital peut être pratiquement modifié par le fait d'opérations malheureuses, sans que les actionnaires aient à donner leur avis, sans même qu'ils le sachent. A quoi sert cette modification du capital, si cette modification peut avoir lieu d'une manière occulte, à l'insu de ceux qui justement ont le plus grand intérêt à la connaître : la grosse masse des actionnaires et des déposants ?

Si l'on admet qu'il est nécessaire que les banques fournissent une garantie, on ne doit pas la leur laisser, mais la déposer dans les coffres de l'Etat, ainsi que l'on procède avec la garantie que sont obligés de verser les agents de change et tous ceux qui sont astreints à déposer des garanties.

Mais, objecterait-on, le capital pourrait rester à la banque, et servir néanmoins de garantie. On ne procède pas différemment dans le cas de warrants agricoles : On avance de l'argent au cultivateur en garantie de son bétail et de ses outils agricoles, tout en ne l'en dessaisissant pas.

Oui, mais le cultivateur laisse son bétail, etc., en état tel quel ou presque, tandis que la banque ne laisse pas tel quel son capital, mais au contraire, l'engage dans diverses opérations d'où il risque de sortir diminué.

On ne peut tout de même pas — dirait-on — obliger les banquiers à laisser improductives — par le fait de leur dépôt en garantie — des sommes comme celles qui sont représentées par leurs capitaux. D'abord, nous ne prétendons pas que la garantie à déposer soit égale au capital. on pourrait s'en contenter d'une quote-part, un quart, par exemple. Ensuite, ces sommes n'ont pas besoin d'être improductives, on peut les déposer sous forme de titres productifs d'intérêts.

Mais les titres peuvent baisser, et les banquiers — de ce fait — verront leur capital amoindri.

On n'a qu'à placer la garantie en des titres dont la valeur nominale n'est pas sujette à des fluctuations. En France on pourrait la déposer sous forme de Bons de la Défense.

Mais quelle est cette garantie — objectera-t-on — fraction du capital, alors que la banque de dépôts opère sur des sommes plusieurs fois supérieures à tout son capital ?

La garantie consisterait en ceci que les déposants sachant à temps, par la lecture des bilans, si la banque fait des opérations risquées, ou si elle est sur le point d'éprouver des pertes, pourraient ou bien retirer leurs dépôts, ou bien avoir un recours contre la garantie déposée, avant que les pertes n'aient dépassé son montant.

Si les choses se passaient ainsi, les banques seraient bien plus prudentes dans le maniement des fonds qui leur sont confiés, et pourront de ce fait être les premières à s'en féliciter.

Mais les choses ne se passent pas ainsi. De sorte qu'actuellement une banque peut éprouver des pertes, sans que pour cela elle cesse ses opérations. Ce qui fait que pour une banque il est bien plus dangereux de se voir obligée de suspendre ses paiements, même si son capital était demeuré intact, que de voir celui-ci diminuer par le fait des pertes, si celles-ci n'étaient pas de nature à l'empêcher de faire face à ses engagements.

Néanmoins, comme les banques — du reste ainsi que toutes les maisons de commerce — travaillent en vue de réaliser des bénéfices, et non des pertes, il convient de voir quels sont les principes à suivre pour obtenir des bénéfices, et pour éviter les pertes.



CHAPITRE VII

Enumération de quelques moyens propres à attirer la clientèle : Il faut lui inspirer confiance, lui offrir certains avantages et faire de la publicité

Commençons d'abord à rechercher les principes à suivre en vue de faire des bénéfices.

Or, les banques de dépôts travaillent surtout avec le capital de leurs déposants. C'est avec ce capital qu'elles réalisent des bénéfices, donc plus ce capital sera grand, plus seront grands les bénéfices que la banque réalisera.

Il faut donc aviser aux moyens de nous procurer le plus grand nombre de dépôts.

Ensuite, comme ce qui nous intéresse c'est le bénéfice net, et comme celui-ci est la différence entre le bénéfice brut et les frais, le bénéfice net sera en raison directe du bénéfice brut, et en raison inverse des frais.

Il faudra donc s'ingénier à obtenir *un bénéfice brut élevé et des frais très réduits*.

Ce n'est que lorsque cette étude sera terminée, que nous rechercherons les moyens de nature à nous éviter les pertes.

Le cadre général de la seconde partie de notre travail est ainsi tracé.

Pour faire affluer dans nos coffres l'argent du public, il faut gagner sa confiance.

Nous avons déjà indiqué dans la première partie de cet ouvrage les conditions propres à faire naître cette confiance. Rappelons-les : bonne situation matérielle de l'établissement, situation morale satisfaisante de ses dirigeants, respect scrupuleux de ses engagements. Il faut avoir également soin de choisir un bel immeuble, car un local étroit, de mauvaise apparence, n'est pas précisément de nature à inspirer la confiance.

Mais en faisant connaître la banque, la publicité et les démarcheurs devront également indiquer les avantages qu'elle offre. Le public ira en effet, de préférence — toutes les autres conditions étant égales — vers la banque lui offrant les meilleurs avantages.

Or, un premier avantage qu'une banque de dépôts peut offrir à ses déposants, c'est un taux d'intérêts élevé pour leurs dépôts. Ce taux élevé viendrait en déduction du bénéfice que la banque pourra faire. On atteindra donc par ce moyen un résultat directement opposé à celui qu'on poursuit et qui est l'accroissement des bénéfices. Ce sera l'affaire de la direction de voir s'il y a avantage à accorder un intérêt élevé pour les dépôts. Elle le fera, par exemple, si par ce moyen elle espère attirer un grand nombre de dépôts dont elle pourra tirer plus de bénéfices que le taux plus élevé qu'elle accorderait ne lui en ferait perdre.

Si on ne peut leur accorder un taux élevé pour leurs dépôts, on peut en échange donner d'autres avantages à nos clients. En effet, les relations de ceux-ci avec la banque ne se résument pas uniquement à remettre leur argent et à le réclamer suivant leurs nécessités. Ils ont besoin du concours de la banque en

maintes autres circonstances. Par exemple, pour l'escompte ou pour l'encaissement de leurs effets. La banque pourra encore leur être utile pour l'encaissement de leurs coupons, pour l'exécution de leurs ordres de paiement ou de bourse, pour des garanties, etc., etc. Les clients seraient également heureux de trouver dans la banque un conseiller utile, capable de les renseigner exactement.

Ils donneront donc la préférence à une banque susceptible de satisfaire à tous leurs besoins.

Encore faut-il que la banque ne se fasse pas payer ses services à un prix trop élevé, sans quoi les clients iraient chez le confrère offrant des conditions meilleures. Il faut parfois savoir faire des sacrifices. Ainsi des banques se chargent très souvent d'encaisser à titre gracieux le coupons de leurs clients, dans l'espoir que l'argent ainsi obtenu leur restera à titre de dépôt. D'autre fois, on rend des services uniquement pour s'attacher un client ou à titre de réclame.

Ajoutons que la banque, pour être plus à la portée du public, devra se trouver au centre des affaires. Elle sera assez spacieuse pour que les clients n'y soient pas gênés dans leurs mouvements. Les employés, d'autre part, recevront des instructions de se mettre à leur disposition avec la plus grande amabilité.

Ce sont là les conditions essentielles, propres à nous attirer les déposants. On peut les résumer dans le principe suivant, septième du nombre :

Pour attirer la clientèle il faut lui inspirer confiance, être en mesure de lui offrir de sérieux avantages, et faire de la bonne publicité.

CHAPITRE VIII

On traite dans ce chapitre de la nécessité, en vue de réaliser des bénéfices, de faire travailler intensément tous les services de la banque (principe 8)

Les conditions sus-indiquées étant supposées remplies, il faut espérer qu'il en résultera effectivement des entrées importantes de numéraire dans les caisses de la banque.

Qu'allons-nous faire pour le rendre productif d'intérêt ? Tout simplement les opérations courantes de la banque de dépôts : des escomptes, des avances de préférence garanties, des placements en Bons de la Défense, etc., etc...

Il est certain que notre bénéfice sera d'autant plus grand que le taux de notre escompte ou de nos avances sera plus élevé. Mais nous ne sommes pas libres de le fixer souverainement. Il faut en effet tenir compte de la concurrence. Très souvent aussi ce taux est en fonction de celui de la banque d'émission, et supérieur généralement à celui-ci. Il peut aussi lui être quelquefois inférieur. Nous voulons parler du taux hors banque.

Il nous arrive parfois d'escompter des effets de commerce à un taux inférieur à celui de la Banque d'émission. Ce seront toujours des effets ayant une échéance assez reculée et portant des signatures de tout premier ordre. Si nous devons faire réescompter ces effets, nous perdrons, le taux de réescompte étant supérieur à celui auquel nous-mêmes les avons escomptés. Aussi l'on ne réescompte pas ces effets. Cela suppose que notre situation de trésorerie est assez florissante pour que l'éventualité d'un réescompte de portefeuille en vue de se faire des disponibilités, ne soit même pas envisagée. Néanmoins, comme ces effets escomptés au taux hors banque peuvent être tirés sur des villes autres que celles où nous nous trouvons, ou où nous avons des succursales, nous serions obligés dans ce cas de les remettre aux fins d'encaissement chez un de nos correspondants qui peut être aussi la banque d'émission. Nous le ferions en les réescomptant quelques jours avant leurs échéances et nous paierions dans ce cas un taux de réescompte égal à celui fixé par la banque d'émission pour l'escompte du portefeuille. Pour ne pas payer pendant ces quelques jours un taux supérieur à celui auquel nous avons escompté les effets, il est d'usage d'appliquer même aux effets escomptés au taux hors banque, le taux de la banque d'émission pendant les quelques jours qui précèdent leurs échéances.

On peut se demander quel est notre bénéfice dans le cas de l'escompte au taux hors banque.

En effet, généralement dans le cas de l'escompte, notre bénéfice est censé représenté par la différence entre notre taux d'escompte et celui de la banque d'émission, qui lui est habituellement inférieur. Or, il ne peut en être ainsi dans le cas du taux hors banque, celui-ci étant inférieur à celui de la banque d'émission.

Notre bénéfice est représenté dans ce cas par la différence entre le taux appliqué aux effets hors banque, et celui que

nous servons à nos déposants, avec l'argent desquels nous avons fait cette opération d'escompte. Le taux de la banque d'escompte étant par exemple de 5 0/0, nous pourrions escompter des effets au taux hors banque de 4,50 0/0 et servir à nos déposants un intérêt de 3 0/0.

Il y a une autre source de bénéfices pour une banque de dépôts et qui est d'autant plus intéressante qu'elle ne l'oblige à aucun placement de ses fonds, soit que ceux-ci lui appartiennent en propre, soit qu'ils appartiennent à ses déposants et qu'elle en ait par conséquent la responsabilité.

Nous faisons allusion à tous les services rémunérés que la banque peut rendre à titre d'intermédiaire.

Ainsi la banque peut servir d'intermédiaire, dans l'espèce, de mandataire si l'on veut, pour opérer l'encaissement des effets de commerce. Elle prélève sur chacun des effets encaissés une commission. De plus, l'argent qu'elle recouvre ainsi peut lui rester à titre de dépôt. L'encaissement des effets est donc une opération excessivement intéressante.

Comme quelques-uns de ces effets peuvent retourner impayés et de ce fait donner lieu à des frais, surtout s'ils ont été protestés, la banque demandera aux clients lui remettant des effets à l'encaissement, de la couvrir à l'avance par un dépôt de fonds destiné à lui rembourser les frais que le non paiement des effets pourra lui occasionner.

Ces effets remis à l'encaissement peuvent être tirés sur des villes autres que la nôtre. Nous devrions en ce cas charger à notre tour nos correspondants de ces villes de leur recouvrement. Or, ceux-ci, dans la majorité des cas, nous font payer ce service. Il faudra donc tenir compte de ces frais dans le calcul de notre propre tarif d'encaissement.

On donnera la préférence à ceux de nos confrères nous offrant, outre des garanties indubitables de solvabilité, les meilleures conditions de recouvrement en tant que commis-

sions et valeurs à appliquer.

Nous bénéficierons en ce cas de la différence entre notre propre commission d'encaissement et celle qui nous est perçue par nos correspondants, et de la différence des valeurs que nous appliquons à nos clients et qui nous sont appliquées à notre tour.

Ainsi pour un effet de 10.000 francs à l'échéance du 30 Janvier, notre correspondant à qui nous l'avons envoyé à l'encaissement, a pu nous demander une commission de $1/4$ 0/0, soit 2,50 et nous donner crédit de la différence, soit de francs 9.997,50 valeur 2 Février. Nous avons demandé par exemple à notre client une commission de $1/100$, soit francs 10, et lui avons donné crédit par conséquent seulement de francs 9.990, valeur par exemple 5 Février. Nous faisons dans cette opération un bénéfice brut de francs 7,50 et nous gagnons également 3 jours de valeur, et cela sans aucun risque pour nous, notre argent n'y étant pas engagé.

Nous nous sommes un peu étendus sur l'opération consistant dans le recouvrement des effets de commerce, celle-ci étant une des plus usuelles dont ont à s'occuper les banques de dépôts.

Mais il y a bien d'autres opérations où la banque peut servir comme intermédiaire et réaliser à ce titre des bénéfices.

Citons-en les commissions qu'elle prélève dans l'exécution des ordres de paiements que lui donne sa clientèle, ou dans l'exécution des ordres de bourse sur titres ou sur devises.

Une bonne source de bénéfices réside également dans la vente ou l'achat de monnaies étrangères. On gagne ici la différence entre le cours auquel nous vendons ou nous achetons ces monnaies, et celui auquel à notre tour nous les achetons ou nous les vendons.

Une autre source de bénéfices est constituée par le placement d'emprunts d'Etat ou autres, ou par le placement de

titres divers.

On peut organiser également un service de contentieux dont les conseils seraient rétribués, etc., etc.

Nous attirons l'attention sur le point suivant :

Outre les services payés que la banque rend à ses clients, elle leur en rend d'autres, de très nombreux, qui lui occasionnent des frais d'écriture et de personnel très élevés et qui ne donnent très souvent lieu à aucune rémunération.

Ainsi, les clients peuvent retirer leur argent aussi souvent que cela leur plaît ; ils peuvent nous donner des ordres de virement, nous faire domicilier chez nous leurs traites aux fins de paiement, etc., etc., faire en un mot de nous leur caissier et cela à titre tout à fait gracieux ou presque. (La différence de valeur dont on bénéficie généralement sur les débits et les crédits ne saurait constituer à elle seule une compensation suffisante pour le travail et les frais du banquier, surtout si elle porte, comme cela arrive très souvent, sur de petites sommes).

Or, la moindre de ces opérations donne lieu à des écritures assez compliquées et oblige à travailler plusieurs employés.

Soit une des plus simples d'entre elles, celle qui consiste à retirer par chèque une partie de son argent.

Dans toute banque bien ordonnée, ce simple retrait de fonds donne lieu aux opérations suivantes :

1° Il faut faire vérifier la signature apposée sur le chèque pour voir si elle est conforme à celle qui est déposée dans nos dossiers et pour s'assurer ainsi que le chèque est bien signé par celui qui est en droit de le faire.

2° On doit regarder après dans le compte du client pour vérifier s'il a bien à son crédit une somme supérieure ou au moins égale à celle qui figure sur le chèque.

3° Si le porteur du chèque est une personne autre que celle qui l'a signé, il faut lui demander ses papiers d'identité afin

de vérifier si elle est bien la personne bénéficiaire du chèque.

4° Ces précautions une fois prises, on donne à la caisse l'ordre de payer.

5° La caisse, ce faisant, crée une fiche de crédit de caisse.

6° Cette fiche passe aux mains des comptables qui créditent la caisse des montants qu'elle a payés.

7° Les comptables doivent également débiter les clients des montants qu'ils ont retirés et calculer ensuite leurs nouveaux soldes, etc., etc.

Or, toutes ces écritures nécessitent un emploi de fournitures et de personnel dont le coût en fin d'année se chiffre par des sommes très élevées.

Il est juste que, ces sommes, les clients nous les paient.

Pour cela, il serait bon de leur faire supporter une commission sur toute opération qu'ils nous ont fait faire sans qu'il en soit résulté un bénéfice pour nous.

Cu bien on pourrait leur faire subir une commission sur l'ensemble des opérations non sujettes à des retenues faites pour leur compte.

Il serait donc souhaitable que les banques s'entendent entre elles pour adopter ces suggestions. A cette seule condition elles seraient réalisables. En effet une banque hésiterait d'en prendre l'initiative par crainte de la concurrence. Il est clair que les clients donneraient la préférence aux banques qui continueront à exécuter leurs ordres sans le leur faire payer. Mais d'autre part, les commissions ne seraient que la juste rémunération du travail du banquier et à ce titre il serait équitable qu'on les lui alloue.

Résumons-nous : Les bénéfices de la banque de dépôts résident dans le fruit qu'elle tire de l'argent dont elle a la manipulation et dans la rémunération des services qu'elle rend. Ces bénéfices seront d'autant plus élevés qu'elle obtiendra un meilleur rendement pour son argent et qu'elle sera à même

de rendre des services plus nombreux. A cet effet, il faudra qu'elle donne le plus grand développement à ses services d'escomptes, d'avances, d'encaissements, de change, de bourse, etc...

On appellera ces services « actifs » parce qu'ils nous procurent directement des bénéfices, alors que d'autres services, qu'on appellerait « passifs » — la comptabilité par exemple, service des plus utiles et absolument indispensable du reste — ne nous procurent pas de bénéfices.

Nous formulerons ainsi notre 8^e principe :

Pour réaliser des bénéfices, les dirigeants de la Banque de dépôts en feront travailler intensément tous les services actifs et donneront la plus grande extension aux services où la Banque fait office d'intermédiaire.

CHAPITRE IX

Indication des mesures propres à réduire les frais généraux. Observer pour cela le principe 9 : Faire des économies, recruter un personnel de choix et donner à la banque une bonne organisation intérieure

Les bénéfices dont il est question plus haut sont des bénéfices bruts. Si on en déduit les frais, on obtient les bénéfices nets. De sorte que ceux-ci sont en raison inverse des frais. Par conséquent, pour qu'ils soient élevés, il ne suffit pas que les bénéfices bruts le soient ; il faut encore que les frais soient des plus réduits.

Or, parmi ces frais, il y en a qui sont incompressibles.. On en citera deux à titre d'exemple : le loyer, les impôts.

Payer un loyer, cela implique que l'on n'est pas le propriétaire du local où se trouve la banque. Peut-on réduire le chiffre du loyer ? Oui, si on change de local. Mais dans ce cas il en faut choisir un autre de moindre importance ! Or, cela n'est pas souhaitable au point de vue des intérêts bien compris de la banque. Réduire ses frais en installant celle-ci dans un local de moins bonne apparence, c'est faire des économies mal

comprises.

Les impôts sont ou bien fixes et alors il n'est pas possible de les réduire, ou bien ils sont proportionnels au chiffre de nos affaires ou de nos bénéfices, et alors ils seront d'autant plus élevés que nos affaires ou nos bénéfices seront plus considérables. Dans ces conditions nous ne devons même pas désirer que les impôts se chiffrent par de petites sommes, car cela impliquerait que nos bénéfices ont été également peu importants.

A côté des frais incompressibles, il y en a qui sont susceptibles d'être réduits. Il n'y a qu'à les rechercher et toutes les fois qu'il sera possible de faire une économie, ne pas hésiter à la faire. Il serait trop long d'énumérer ici ces économies possibles. On se contentera d'en exposer deux qui peuvent être des plus importantes parce qu'elles ont trait aux dépenses les plus considérables de la banque.

Ce sont : les économies pouvant résulter d'un choix judicieux du personnel et d'une organisation intelligente des services. On obtiendra ainsi des économies de salaires et de fournitures.

Il ne faut pas supposer que pour arriver à ce double résultat il suffit de faire choix d'un personnel peu nombreux qu'on ferait travailler durant de longues heures, en le payant très mal, et d'acheter des fournitures de qualité très inférieure pour les payer moins cher.

En réalité, les personnes responsables du recrutement du personnel de la banque devront procéder dans leur choix avec la plus grande circonspection. Elles devront s'enquérir auprès du candidat-employé pour savoir quel est l'emploi de la banque le plus conforme à ses connaissances ou à ses aptitudes.

Il y en a en effet qui sont bons calculateurs, d'autres qui ont une belle écriture, d'autres qui sont capables de bien rédiger le courrier. Il y en a enfin dont les connaissances théoriques

sont plus vastes, d'autres dont c'est l'expérience de la banque qui est plus étendue.

Il faut mettre chacun dans l'emploi qui lui convient le mieux.

Pour être certain d'atteindre ce résultat, on ne se contentera pas d'enregistrer les dires du candidat-employé. Il faudra également les vérifier en lui faisant subir un examen portant sur l'essentiel des choses dont il aura à s'occuper.

Ce n'est que lorsque cet examen lui aura été favorable que le candidat-employé sera engagé, d'abord à titre provisoire pendant une période suffisamment étendue pour nous permettre — en le voyant à l'oeuvre — de nous rendre compte s'il donne vraiment satisfaction dans l'emploi qu'on lui aura assigné. Ce n'est qu'après qu'il sera engagé définitivement.

Nous croyons que ces mesures seront suffisantes pour nous assurer un personnel correspondant à nos besoins.

Des employés connaissant bien leur métier, recrutés comme on vient de l'indiquer, nous éviteront :

- 1° Des dépenses exagérées de fournitures ;
- 2° Des pertes de temps ;

1° En effet, des employés mal préparés à la tâche qu'ils doivent exécuter font maintes erreurs dans leur travail. Cela les oblige à le recommencer une ou plusieurs fois, d'où il résulte un gâchis dans les imprimés de toute sorte : bordereaux, papier à lettres, etc...

2° Le fait de recommencer son travail entraîne cette conséquence qu'il faut, pour le mener à bonne fin, mettre deux ou trois fois plus de temps que n'en mettrait un bon employé. Il faut ajouter également que les employés non assez rompus à la pratique sont bien plus lents que les autres à faire le même travail.

Il ne suffit pas d'avoir un personnel d'élite pour éviter les pertes de temps si celles-ci sont rendues inévitables par une mauvaise organisation intérieure.

Dans une banque, on a en effet besoin de faire très souvent des recherches. De plus, pour s'assurer que des erreurs n'ont pas été commises dans les différents services, des contrôles de toute sorte y sont nécessaires.

Or, si ces recherches sont rendues pénibles, si ces contrôles sont laborieux, il en résultera des pertes de temps appréciables et cela ne sera pas de la faute des employés.

Il est donc indispensable que chaque service, la comptabilité en particulier, fonctionne d'une façon irréprochable.

Il faut également que les rapports entre les différents services soient établis de telle sorte qu'ils puissent se compléter harmonieusement.

On évitera ainsi les allées et venues inutiles, les pointages trop fréquents ou trop longs, le travail trop saccadé, etc....

On n'hésitera pas, en vue d'arriver à ce résultat, de s'inspirer des méthodes d'organisation les plus modernes, et d'acquérir les outils tels : les machines à calculer, pouvant abréger la durée du travail.

Pour résumer, nous formulerons notre 9^e principe ainsi conçu :

Pour diminuer les frais généraux on s'attachera à faire des économies toutes les fois que cela sera possible, on recrutera un personnel de choix et on donnera à la Banque une bonne organisation intérieure.

CHAPITRE X

Exposé aboutissant au principe suivant (principe 10) : Pour éviter des pertes il faut traiter avec prudence toutes les opérations et on ne doit pas en faire de hasardeuses

Malheureusement il ne suffit pas de fournir les plus grands efforts en vue de réaliser des bénéfices, pour être certain qu'ainsi la banque qu'on dirige aura une situation prospère. Non, réaliser des bénéfices n'est pas la tâche la plus difficile du banquier. Les bénéfices que l'on a en vue sont bien apparents ; ils résultent de calculs assez simples et les moyens de les réaliser sont assez connus. Dans une banque bien établie ils s'effectueront, pour ainsi dire, mécaniquement.

Ce qui est bien plus difficile c'est d'éviter les pertes.

Nous avons affaire là à des ennemis invisibles, dont quelquefois on ne soupçonne même pas l'existence, et qui surgissant tout à coup, anéantissent toute notre oeuvre.

Heureusement que l'expérience nous a fourni quelques armes nous permettant de circonscrire les pertes toujours possibles.

Nous avons déjà indiqué dans la première partie de cet ouvrage les mesures de précaution à prendre lors de l'escompte

ou des avances que l'on fait et qui sont parmi les opérations les plus courantes des banques de dépôts. Nous n'y reviendrons pas.

Il y a d'autres opérations que font les banques et qui sont plus dangereuses.

Il en est par exemple ainsi de l'opération qui consiste à donner son acceptation sur des effets de commerce. A l'échéance c'est avec notre argent que nous serons obligés de payer ces effets, si les clients pour le compte de qui nous avons donné notre acceptation ne nous en ont pas fourni la contre-valeur. Une mesure de prudence élémentaire exige que faute de couverture suffisante, nous ne donnions notre acceptation qu'à condition de nous faire adresser directement les documents d'embarquement des marchandises — objet de création de la traite. Encore faut-il veiller à être les seuls à posséder les papiers donnant le droit de prendre livraison des marchandises. On n'ignore pas en effet que les connaissements qui donnent ce droit, sont établis en plusieurs exemplaires. Il faut donc connaître leur nombre et s'assurer qu'on les possède tous.

Disons également un mot des participations financières :

Dans ces opérations on court l'aléa des entreprises auxquelles nous participons par l'argent que nous avons fourni et que nous nous sommes engagés à leur procurer au besoin. Or, ces opérations sont plutôt du ressort des banques d'affaires. Les banques de dépôts devraient s'en abstenir, car elles sont trop risquées.

Il est certain d'autre part que toute opération, quelle qu'elle soit, est entachée de risques. Néanmoins, ceux-ci peuvent être plus ou moins grands. Or, il y a des opérations où le risque que l'on court est très grand. Les banques de dépôts surtout devraient les éviter soigneusement.

Parmi celles-ci, une des plus dangereuses est celle qui a

trait à la spéculation sur devises ou sur titres.

Il est humain de vouloir réaliser promptement des bénéfices élevés. Or, les spéculations sus-indiquées peuvent les procurer. D'où le goût qu'ont beaucoup de gens pour ce genre d'opérations.

Le proverbe qui veut que « qui risque, gagne » doit être interprété dans ce sens plus restreint : « qui risque, peut gagner » ; le mot « risque » contient en lui-même l'idée de « possibilités de perte ». Plus le risque est grand, plus les possibilités de perte le sont aussi. C'est à cela qu'il faut continuellement penser en matière de spéculations.

Et si l'on est libre de disposer de son argent comme on l'entend, parce que, si on le perd, on n'a à en rendre compte à personne, il n'en est plus de même lorsque l'on travaille avec l'argent des autres. Or, les banques de dépôts travaillent principalement avec de l'argent qui ne leur appartient pas. Il ne leur est donc pas permis de le risquer dans des opérations hasardeuses.

Non seulement il faut s'abstenir de faire pour son propre compte des opérations de bourse, mais encore faut-il veiller à ne pas être en position de spéculation malgré soi.

Il pourrait en être ainsi lorsque par exemple nous posséderions des titres en monnaie étrangère, dont les coupons seraient arrivés à échéance. Dans ce cas nous serions crédités du montant de ces coupons, ce qui se traduirait par un accroissement de notre avoir en monnaie étrangère. Nous devrions avoir soin de vendre aussitôt cette somme de monnaie étrangère, avant que la baisse sur cette monnaie ne survienne.

Il en sera également ainsi lorsque nos dépôts en monnaie étrangère auraient produit des intérêts.

Inversement, il se peut que nous soyons redevables de monnaies étrangères. Il en sera ainsi lorsque les dépôts en monnaie étrangère qu'on nous aura confiés auront produit des

intérêts, ou lorsque nous aurions été débités par nos correspondants de l'étranger des commissions auxquelles ils auront eu droit ou des frais qu'ils auront faits pour notre compte. Dans ce cas, il faut avoir soin de se couvrir surtout s'il s'agit de montants élevés, avant qu'une hausse sur ces monnaies étrangères n'arrive et nous oblige à les payer plus cher.

D'où il résulte que :

Les dirigeants des banques de dépôts traiteront avec la plus grande prudence toutes leurs opérations et n'en feront pas de hasardeuses pour le compte de leur banque.

Ce sera là le 10^e des principes directeurs que nous cherchons.



CHAPITRE XI

Cas des périodes où l'argent est difficile à placer
Il faut tâcher de prévoir leur arrivée et prendre
des mesures en conséquence (principe 11)

Dans le cas précédent, il s'agissait de causes de pertes assez fréquentes et qu'on prévoit assez facilement. On peut par conséquent prendre ses dispositions et s'en mieux défendre.

Il n'en est plus de même dans le cas suivant :

Il y a des périodes — heureusement assez rares — où le placement de l'argent devient difficile. On risque dans ce cas, d'en avoir plus qu'on en peut faire fructifier et pourtant on doit servir des intérêts aux déposants ; d'où il résulte des pertes pour nous.

Ces cas sont — l'avons-nous dit — rares et généralement nos bénéfices sont au contraire en proportion de l'argent dont nous nous servons pour les faire, c'est-à-dire de nos dépôts.

Néanmoins, comme ces cas existent, il s'agit de voir quand ils se produisent, quelles sont les causes qui leur donnent naissance. On cherchera ensuite si on peut les prévoir. Dans l'affirmative, on examinera les moyens propres à nous éviter des disponibilités trop élevées d'argent non employé. Dans le

cas contraire, on verra s'il est encore possible de prendre des mesures en vue du même but.

Or, quel est l'emploi que nous faisons généralement de notre argent ?

Ici il est nécessaire d'ouvrir une parenthèse :

« Nous nous mettons dans l'hypothèse où nous ne pouvons pas placer nos disponibilités, si élevées qu'elles soient, dans des titres du type du Bon de la Défense Nationale, non sujets à des dépréciations et facilement escomptables, pour cette raison que des titres de ce genre n'existeraient pas. Sans quoi le problème serait résolu.

« Nous sommes fondés de faire cette hypothèse parce qu'en effet les Bons de la Défense Nationale sont une création exceptionnelle due aux nécessités de la guerre et destinée à disparaître en même temps que les conséquences de celle-ci. De plus, tous les pays n'ont pas créé de ces Bons. Or, nous nous plaçons ici dans le cas général ».

En temps ordinaire nous plaçons principalement nos fonds en des escomptes et des avances. Pour qu'il ne nous soit plus possible de le faire il faut qu'il n'y ait plus de papier de commerce à escompter, ni de gens ayant besoin d'avances.

Or, on crée du papier de commerce à l'occasion des opérations commerciales : ventes et achats de marchandises. On demande des avances pour donner de l'extension à son commerce ou à son industrie.

Pour que donc il n'y ait plus assez d'effets de commerce, pour qu'on ne nous demande plus d'avances, il faut qu'on ne fasse plus suffisamment d'opérations commerciales. Par conséquent, il n'y aura plus assez d'achats ou de vente, l'une de ces opérations étant la contrepartie nécessaire de l'autre, ou plus exactement il n'y en aura plus d'assez importantes pour donner lieu à la création en grande quantité du papier de commerce. De même, les clients renonceront à demander des avances pour

leur commerce ou leur industrie, renonçant du même coup à s'en occuper du moins à leur donner l'extension qu'en d'autres temps ils leur auraient donnée.

On peut envisager une autre hypothèse que celle du ralentissement des transactions commerciales pour expliquer la rareté des effets de commerce et des demandes d'avances. Ces effets et ces avances auraient été supprimés parce qu'on ne vendrait plus contre traites, parce qu'on n'avancerait plus d'argent. Par conséquent le crédit n'existerait plus ; on ne traiterait que contre argent comptant.

Une troisième hypothèse serait à envisager toujours dans le même ordre d'idées : celle où les effets de commerce n'auraient pas disparu et où l'on continuerait à nous réclamer des avances, mais où il serait imprudent de placer notre argent en des escomptes ou en des avances. Pourquoi en serait-il ainsi ? C'est parce qu'on craindrait de ne pas être remboursé à l'échéance. Or, cela ne pourrait arriver — si on exclut le cas où l'on n'aurait à faire qu'à des gens de mauvaises foi — que si les commerçants à qui nous avons prêté notre argent ne feraient pas assez d'affaires.

Cette troisième hypothèse se confond donc avec la première : celle d'une absence presque complète de transactions commerciales.

Occupons-nous pour l'instant de la première hypothèse : celle d'un ralentissement dans les transactions commerciales.

Pour que les vendeurs en gros ne vendent plus ou vendent moins, il faut que les négociants en détail aient moins acheté. Pour que ceux-ci aient réduit leurs achats, il faut qu'ils aient eu moins de clients qu'auparavant. Tout se tient donc ; c'est parce que le gros public achète moins que les commerçants en détail s'approvisionnent moins, que les négociants en gros passent moins de commandes aux industriels, et ainsi de suite.

Mais pourquoi le public achèterait-il moins ? C'est ou bien

parce qu'il ne peut plus ou bien parce qu'il ne veut plus le faire.

Si le public n'achète pas faute d'argent, on peut se demander ce que cet argent est devenu, parce qu'enfin il y avait de l'argent auparavant. Cet argent n'a pas été englouti. Il doit être quelque part. Le public n'en a pas ; où est-il donc ? Une partie de cet argent a pu quitter le pays. Cette somme d'argent expatriée est comme si elle avait été engloutie, car en fait elle a disparu.

Une autre partie de cet argent a pu être concentrée entre les mains de quelques privilégiés. Ceux-ci ont de l'argent, mais leurs besoins ne peuvent être que limités parce qu'ils forment un groupe restreint ; ils ne pourraient donc pas acheter à eux seuls tout ce que le public tout entier aurait acheté.

Enfin une dernière partie de cet argent a pu être accaparée par des gens, mêmes nombreux, mais dont les besoins en fait d'achats sont très réduits, parce qu'ils se suffisent à eux-mêmes ; ils garderont donc leur argent.

Pour toutes ces raisons le gros public n'a pas assez d'argent pour faire ses achats. En réalité il achète quand même, parce qu'il doit acheter, ne fut-ce que les objets les plus indispensables à la vie ; et d'autre part il peut le faire : il a, c'est entendu, moins d'argent mais il en a tout de même.

Mais, dira-t-on, il y a de l'argent parce que les coffres de la Banque en sont pleins et qu'elle ne sait qu'en faire. A qui appartient donc cet argent ? Quels sont les déposants qui l'ont remis ?

Cet argent a pu nous être déposé par quelques-uns des privilégiés qui en ont eu de trop. Il peut également appartenir à ceux qui ne voulant pas acheter, parce qu'ils n'ont à qui revendre, préfèrent, au lieu de laisser leur argent complètement improductif, le déposer en banque. Ces derniers déposants seraient donc créés par le ralentissement des transactions.

L'argent en banque peut provenir également d'une partie

de ceux qui se suffisent à eux-mêmes et n'ont pas besoin de faire des achats.

Quelles sont les causes qui font s'expatrier une partie de l'argent et en font concentrer une autre partie entre les mains de quelques privilégiés ou d'un groupe se suffisant à lui-même?

Pour que l'argent s'expatrie, il faut l'envoyer à l'étranger en paiement des marchandises ou des services qu'on en a importés. Cela implique que le pays dont il est question importe plus qu'il n'exporte.

On peut également envoyer de l'argent au-delà des frontières pour l'y placer dans l'espoir de lui faire produire ainsi des intérêts plus élevés. Cela suppose que déjà dans l'intérieur du pays le placement de l'argent est peu fructueux.

Pour que quelques personnes aient pu réunir des fortunes considérables et pour que d'autres qui se suffisent à elles-mêmes aient réussi à concentrer une bonne partie de l'argent du pays entre leurs mains, il a fallu que les premières aient bénéficié de circonstances exceptionnellement favorables pour elles et que les autres aient disposé de produits qu'elles ont vendu à bon prix.

Les bénéfices des uns et des autres auront été faits au détriment du gros public. Celui-ci a dû donner tout son argent pour se procurer les biens dont il avait besoin. Et comme il en est resté démuné, il a fallu qu'il n'ait pu à son tour vendre des biens contre de l'argent. Le gros public n'a donc pas produit, ou il n'a produit que bien peu. C'est ce qui explique aussi qu'il a été obligé d'importer des marchandises de l'étranger.

Ces circonstances réunies : gros public qui produit peu, groupe d'hommes réalisant des bénéfices importants, d'autres vendant leurs produits à un prix élevé, impliquent que l'on se trouve dans la période anormale créée par une guerre.

En effet, c'est à cause de la guerre qu'une bonne partie du public : les mobilisés, les grands blessés, etc. ne produisent pas,

que les prix montent — surtout ceux des denrées les plus indispensables à la vie, ce qui permet aux cultivateurs de vendre leurs produits dans d'excellentes conditions. C'est à cause de la guerre qu'on est obligé de faire de grosses importations de l'étranger : munitions de guerre, vivres — et c'est grâce à la guerre que d'aucuns s'enrichissent.

Toute cette théorie suppose que l'on n'a pas pris des mesures pour remplacer l'argent disparu de la circulation.

Mais si ces mesures ont été prises en créant de l'inflation fiduciaire, le public pourrait quand même n'être pas en mesure d'acheter tout ce dont il a besoin. Ce ne sera plus faute d'argent en circulation, mais parce que le prix des marchandises aurait trop monté.

Cela peut provenir soit de ce que les marchandises sont devenues plus rares, soit du fait justement de l'inflation fiduciaire.

Dans le premier cas c'est la loi de l'offre et de la demande qui joue ; les marchandises étant devenues plus rares on se les dispute et les prix montent.

Pour que les marchandises soient devenues plus rares, il faut supposer ou bien qu'il y a eu excès de consommations, ou bien sous-production de ces marchandises.

On ne voit pas pourquoi à certains moments on consommerait plus de marchandises qu'à certains autres, à moins qu'il ne s'agisse de munitions de guerre dont la consommation est incomparablement plus intense en temps de guerre qu'en temps de paix. Mais ce ne sont pas là des marchandises que le public achète pour ses besoins particuliers.

Il peut y avoir sous-production. On ne peut supposer qu'elle soit voulue parce que les producteurs gagnent généralement davantage en vendant beaucoup, même à des prix très réduits, qu'en vendant moins à des prix très élevés.

La sous-production est donc imposée par les faits. Elle peut

être provoquée par le manque d'instruments de production. Ce sont les machines de toutes sortes, les immeubles, l'argent, la main-d'oeuvre, etc.

Machines et immeubles ont pu être détruits. Cela aurait été la conséquence d'une révolution, d'un grand cataclysme, d'une guerre, etc.

L'hypothèse où la sous-production serait due au manque d'argent doit être écartée dans l'espèce, parce que nous nous plaçons ici dans une période où l'argent abonde dans nos caisses.

Mais la sous-production peut être causée par une diminution de la main-d'oeuvre. Cette diminution peut être consécutive à une révolution, à un sinistre particulièrement étendu, à une guerre, à une trop forte émigration, etc.

Supposons à présent que les marchandises soient devenues trop chères à cause du phénomène de l'inflation fiduciaire :

En créant du papier-monnaie pour remplacer l'argent qui a disparu, on peut reculer la crise due à l'impossibilité où se trouve le gros public de faire ses achats. On lui donne en effet des moyens d'achat en mettant à sa disposition des billets de banque.

Mais ceux-ci ne sont pas distribués uniformément dans le public ; ainsi les rentiers continuent à toucher les mêmes rentes qu'avant l'inflation ; les employés de l'Etat recevront longtemps les mêmes appointements, car l'Etat ne peut modifier ses revenus ; taxes, impôts, etc. en un mot son budget aussi vite que les prix montent. Il y aura bien d'autres catégories de citoyens qui continueront à recevoir les mêmes quantités de numéraire que celles qu'ils recevaient avant l'inflation. Ils n'auront donc plus de quoi faire tous leurs achats, les prix étant montés à cause de l'inflation. Il en résultera une diminution de leurs achats. Or, comme ils sont nombreux, cette diminution dans leurs achats amènera un ralentissement des tran-

sactions commerciales.

Nous avons écrit plus haut que le public pourrait restreindre ses achats non plus parce qu'il serait dans l'impossibilité d'en faire, mais parce qu'il préférerait s'en abstenir, vu les prix trop élevés des marchandises. Le ralentissement des affaires dû à une abstention voulue des acheteurs se résout soit par le fait que les détenteurs des marchandises diminuent leurs prix, soit par le fait que le public, contraint par le besoin, recommence ses achats. Mais avant que les uns ou les autres ne cèdent, la situation peut se prolonger un temps assez long. Si les commerçants demandent des prix trop élevés pour leurs marchandises, c'est très souvent parce que celles-ci leur reviennent cher. Nous avons énuméré plus haut les causes de cherté des marchandises ; il n'y a plus lieu d'en reparler ici.

La deuxième grande hypothèse que nous avons envisagée, pour expliquer l'impossibilité de placer l'argent en escomptes et en avances a été que le crédit aurait été supprimé ; on ne vendrait plus que comptant.

Or, la confiance disparaît généralement en des temps troubles : révolution, anarchie, guerre, etc.

En résumé, l'argent peut devenir d'un placement difficile dans les périodes de crise dues à des révolutions, guerres sinistres, émigrations trop fortes, etc. etc.

Or, dans la première partie de notre travail, nous avons écrit que les crises ont pour résultat de provoquer des retraits importants. Nous écrivons maintenant que dans les périodes de crise l'argent peut être si difficile à placer que nous risquons d'en avoir de trop dans nos coffres. Ne sont-ce pas là des conclusions directement opposées quant aux répercussions que les crises peuvent avoir sur notre trésorerie ?

Le fait est que pendant les crises on peut nous demander beaucoup d'argent et qu'on peut également nous en offrir beaucoup. Les mesures que nous devons prendre dans l'un et

dans l'autre cas sont diamétralement opposées. Dès lors, comment savoir quel sera l'effet de la crise sur notre trésorerie, pour être à même de prendre les mesures qu'elle comporte ?

Il faut pour cela bien regarder les faits :

Qui nous offrira de l'argent ? Tous ceux qui n'en ont que faire : des commerçants dont les affaires ralenties ne nécessitent plus qu'une partie de leur capital ; ou d'autres, au contraire, dont les affaires sont très prospères et qui peuvent placer chez nous une partie de leurs bénéfices.

Qui nous demandera de l'argent ?

Tous ceux qui en ont besoin ; des rentiers, des employés que le chômage ou la vie chère obligent à utiliser leurs économies ; des négociants que la crise empêche de vendre leurs marchandises qu'ils doivent néanmoins payer en faisant honneur aux traites qu'ils ont signées. Ils viendront nous offrir en garantie leurs marchandises pour obtenir de nous l'argent avec lequel ils paieront leurs traites.

Ceux qui au contraire recevront cet argent : des négociants en gros ou des producteurs pourront ensuite venir nous le déposer.

Qui nous demandera encore de l'argent ?

Tous ceux que la crise a rendu méfiants et qui préfèrent garder eux-mêmes leur argent.

Il ne suffit donc pas de connaître les approches des crises ; il faut savoir également les répercussions qu'elles peuvent avoir d'une façon générale et celles qu'en particulier elles peuvent avoir sur nos clients.

Avons-nous affaire à une clientèle composée principalement de petits rentiers et employés ? Prévoyons-nous une guerre imminente ? une hausse du prix de la vie ? Il faut prendre des mesures en vue des retraits qui ne tarderont pas à se produire.

Avons-nous une clientèle de petits commerçants ? Un ralentissement des affaires paraît-il proche ? Prenons nos mesures

pour ne pas être assaillis par des offres trop nombreuses de numéraire.

Ici encore il faut distinguer :

Nos clients sont-ils : bouchers, boulangers, en un mot des vendeurs d'objets de première nécessité ? Un ralentissement général de leurs affaires n'est pas trop à craindre.

Avons-nous au contraire une clientèle composée de marchands d'antiquités, de parfumeurs, de fabricants de pianos, d'objets de luxe ? La guerre peut entraîner sinon un arrêt, du moins un ralentissement très appréciable de leurs affaires.

Par conséquent si on étudie non seulement les symptômes des crises, mais si l'on s'efforce également de prévoir les conséquences que celles-ci auront sur nos entrées et sorties d'argent, on pourra savoir à l'avance si nous risquons d'avoir des disponibilités abondantes de numéraire.

Dans ce cas que ferons-nous ?

Il faudra d'un côté refréner l'afflux des capitaux. Il y a un moyen pour cela : on servira aux déposants un intérêt trop bas. Cela découragera l'offre des capitaux. Parmi les déposants il y en a qui sont de nos vieux clients ; on réduira le taux d'intérêt qu'on leur aura servi jusque-là. Pour ce qui concerne les nouveaux clients, on évitera d'en prendre.

D'un autre côté on se hâtera de faire de bons placements à terme : hypothèques courtes, achat de titres d'Etat, avec la grande majorité des disponibilités qui ne sont pas, d'après nos prévisions, sujettes à des retraits. Ainsi, lorsque la crise sera survenue, nous aurons fini de placer à un taux assez avantageux — celui d'avant la crise — la plupart de nos fonds.

Si on ne prévoit pas la crise, nous risquons d'avoir des capitaux assez importants, difficiles à placer. Comme nous ne pouvons pas obliger la clientèle de nous les retirer, on commencera par abaisser le taux d'intérêts que nous leur servons pour leurs dépôts. Ainsi, ceux-ci nous reviendront moins cher. Nous

pourrons alors être moins exigeants pour les placer à notre tour, et nous aurons dans ce cas plus de chances de pouvoir le faire.

Par ce moyen nous réduirons au minimum nos possibilités de pertes et pourrons même les éliminer.

On arrive ainsi à établir notre *onzième principe* :

Les dirigeants des banques de dépôts doivent penser à la possibilité de rester avec des disponibilités trop élevées dans les périodes où elles seraient difficiles à faire fructifier. Ils devront s'efforcer de prévoir l'arrivée de ces périodes et prendre des mesures en conséquence.

CHAPITRE XII

Suggestion des mesures à prendre en cas de dévalorisation de la monnaie nationale : Conversion du capital en devises fortes ou en valeurs diverses le mettant à l'abri de toute dépréciation future (principe 12)

Nous avons fait allusion dans une des pages précédentes à des causes de pertes dont on ne soupçonnait même pas l'existence. Il en est ainsi de celle qu'on traitera plus bas et qui est due à la dépréciation de la monnaie nationale.

Voici donc une banque très bien gérée. Ses bilans successifs présentent au poste « Profits et Pertes » des sommes de plus en plus élevées et néanmoins insensiblement elle a perdu une partie de son capital.

Supposons, pour fixer les idées, qu'ils s'agisse d'une banque française. Prenons comme point de départ l'année 1913. Elle avait eu à ce moment-là un capital de 100 millions de francs égal à cette époque à 100 millions de francs or. En 1923 elle possède le même capital de 100 millions de francs, majoré par exemple d'une réserve de 20 millions, soit en tout 120 millions de francs. Or, en 1923 les 120 millions de francs ne valent plus

que 40 millions de francs or. La Banque a donc perdu dans l'espace de ces 10 ans 60 0/0 de son capital.

Que nous importe — diront certains — que notre monnaie vaille plus ou moins d'or ? Nous ne faisons pas nos comptes en or, mais en notre monnaie. C'est en monnaie nationale que nous sommes débiteurs ou créditeurs et c'est en elle que se traduisent nos bénéfices.

Nous répondrons en citant le cas de l'Allemagne dont le milliard de Marks est tombé au-dessous d'un centime or. De sorte que si les banques allemandes s'étaient désintéressées de la dépréciation du Mark, elles auraient vu leurs capitaux réduits à zéro. Il faut donc se préoccuper de la dévalorisation de notre monnaie nationale.

Que doit-on faire ?

Nous avons supposé précédemment que le capital de la banque, fixé à 100 millions de Francs papier, était monté en 1923, à 120 millions de Francs papier. Si ce capital avait été en 1923 égal à 300 millions de Francs papier, il aurait valu 100 millions de Francs or, et non pas seulement 40 millions. Le capital aurait donc conservé la même valeur qu'en 1913 et dans ce cas-ci, il n'y aurait par conséquent pas eu de pertes.

Cela revient à dire que pour éviter que la valeur intrinsèque du capital ne diminue, il faudrait l'augmenter en proportion de la baisse de la monnaie nationale par rapport à l'or. Si la monnaie nationale a perdu, par exemple, la moitié de sa valeur primitive, il faudrait doubler le capital ; si elle ne garde plus qu'un tiers de cette valeur, il faudrait le tripler, et ainsi de suite.

Mais avec quel argent doubler ou tripler ainsi le capital ?

Les actionnaires sont tenus jusqu'à concurrence des montants nominaux des actions qu'ils ont souscrites. En 1913 francs-papier et francs-or étaient équivalents. On n'a pu penser à ce moment-là que plus tard il n'en sera plus ainsi. Or, comme

le franc-papier a pouvoir libératoire légal, les actionnaires s'acquitteront valablement en versant un nombre de francs-papier égal au nominal des actions qu'ils ont souscrites. On ne peut guère songer à leur en demander davantage. Ce ne seront donc pas eux qui fourniront l'argent nécessaire pour doubler ou pour tripler le capital.

Pour résoudre le problème, il faut le serrer de près. Le résultat que nous voulons obtenir c'est de parer à la dépréciation de la valeur intrinsèque du capital. Or, celui-ci est libellé en monnaie nationale. Il faut donc ou bien : 1° majorer ce capital en proportion de la dévalorisation de la monnaie nationale — comme on vient de l'écrire — ou bien : 2° le convertir en des monnaies ou des valeurs non sujettes à des dépréciations.

1° On ne pourrait augmenter le capital de la Banque qu'avec ses seuls bénéfices. Pour cela il faudra que ceux-ci soient au moins aussi élevés que la dépréciation du capital a été profonde.

Or, cette dépréciation peut être très rapide : le capital peut tomber en très peu de temps à un $1/10^e$, $1/100^e$ de sa valeur primitive. Pour compenser ces pertes, il faudrait que les bénéfices nets montent dans le même intervalle de temps très court à des sommes 10 fois, 100 fois, supérieures à tout le capital.

Cette condition est difficilement réalisable malgré le fait que dans les pays à change déprécié les bénéfices soient très élevés : des intérêts de 10 0/0 par mois ou bien davantage étant assez courants.

Supposons en effet qu'on aurait pris des intérêts de mille pour cent par mois pour les marks allemands. Vu la rapide dépréciation de cette monnaie, nos bénéfices n'auraient pu égaler la perte que la dévalorisation du mark nous aurait causée. Soit, par exemple, un capital d'un million de marks-papier valant à un moment donné un kilogramme or. On le prête pendant 30 jours au taux de 1.000/100 par mois. Au

bout de ces 30 jours nous recevrons donc 11 millions de marks (1 million de capital, 10 millions d'intérêts). Si pendant cet intervalle le million de marks a baissé au point de ne plus valoir que 10 grammes d'or, nos 11 millions de marks ne vaudront que 110 grammes d'or. Par conséquent, malgré le taux énorme que nous avons pris dans l'opération sus-indiquée, elle s'est traduite néanmoins par une perte effective de 890 grammes or.

Nous nous servons pour faire ce genre d'opérations de nos dépôts. Nous aurons soin de demander non seulement un intérêt supérieur à ceux que nous servons, mais la différence entre les deux intérêts devra être assez appréciable pour que les bénéfices ainsi produits soient suffisamment élevés pour couvrir largement nos frais généraux qui par suite de la dévalorisation de la monnaie ne manqueront pas de croître considérablement.

Par conséquent, s'il est difficile de compenser avec nos bénéfices la dépréciation du capital, il ne reste qu'à le convertir en monnaies ou en valeurs non sujettes à des dépréciations.

Il faut pour cela qu'il y ait de ces monnaies ou de ces valeurs.

Occupons-nous pour l'instant des monnaies non dépréciées :

Il en existe : on les appelle couramment devises fortes ou saines. Exemple : le dollar des Etats-Unis. On s'aperçoit de bonne heure quelles sont ces monnaies.

Mais une difficulté d'ordre psychologique intervient : On hésite à convertir son capital en devises fortes, de crainte que, plus tard, notre monnaie nationale regagnant une partie de sa valeur — ce que l'on espère toujours — le nombre des devises que l'on posséderait ne vaille un nombre moindre de monnaies nationales que celui qu'on a employé pour les acheter.

Ainsi, si le 1^{er} janvier 1922 le dollar a valu 15 francs et si à ce moment-là nous avons converti 150 millions de francs en 10 millions de dollars, il se peut qu'un an après, c'est-à-dire le

1^{er} janvier 1923, le dollar ne vaille plus que 10 francs. Dans ce cas, nos 10 millions de dollars, que nous avons payés 150 millions de francs, n'en vaudront plus que 100 millions. D'où une perte de 50 millions de francs.

Pour répondre à cette question, plaçons-nous à deux moments différents :

a) *La monnaie n'est encore que peu dépréciée ;*

b) *La monnaie a déjà perdu beaucoup de sa valeur.*

a) Dans ce cas, nous conseillons d'opérer la conversion. En voici la raison :

Supposons que nous fassions cette opération lorsque le franc a perdu la moitié de sa valeur. Nous avons, par exemple, acheté avec 100 millions de francs, 10 millions de dollars.

Alors, de deux choses l'une :

Ou bien le franc continue à baisser et, dans ce cas, nous avons fait une bonne opération en achetant ces dollars.

Ou bien le franc monte et nous perdons. Le maximum de cette perte se trouvera consommé lorsque le franc aura recouvré toute sa valeur. A ce moment-là nous perdrons 50 millions de francs. Ce montant représentera la limite de notre perte.

Or, il n'est pas certain que le franc monte. D'autre part, même s'il montait, il lui faudrait un temps très long avant de recouvrer sa pleine valeur. Ce temps, nous pouvons le mettre à profit pour combler, à l'aide d'une partie de nos bénéfices, les pertes qu'aurait subi de ce chef notre capital. Et nous aurions, par le moyen ci-dessus, limité la perte de notre capital à un chiffre qui ne saurait être dépassé.

Mais pourquoi, dira-t-on, au lieu d'attendre que le franc recouvre sa pleine valeur, ce qui nous ferait perdre 50 millions de francs, ne vendrions-nous pas nos dollars avant, pour réduire ainsi nos pertes ?

Voici pourquoi :

Supposons qu'après avoir acheté 10 millions de dollars

avec 100 millions de francs, le franc commence à monter. Le dollar aurait, par exemple, baissé jusqu'à 8 francs. Si, à ce moment, nous vendions nos 10 millions de dollars, nous obtiendrions pour eux 80 millions de francs. Notre perte aurait été seulement de 20 millions de francs. Mais le franc peut de nouveau baisser. Que ferons-nous alors ? Supposons que le dollar remonte à 10 francs. Si nous n'achetons pas derechef des dollars, nous courons en plein le risque de la dépréciation de notre capital. Si nous en achetons à 10 francs, alors que nous en avons vendu à 8, nous perdons 2 francs par dollar, soit, sur le total de l'opération, 20 millions de francs. A ces 20 millions s'ajouteront les 50 millions considérés comme perdus parce que nous avons payé le dollar 10 francs au lieu de 5. Nos pertes possibles seraient donc cette fois-ci de 70 millions de francs, au lieu de 50 millions.

b) Supposons à présent que la monnaie a déjà beaucoup perdu de sa valeur primitive.

Dans ce cas on est toujours comme hypnotisé par la valeur première de la monnaie et on hésite encore plus à faire sa conversion en monnaie saine.

Si, par exemple, le « LEU ROUMAIN » qui valait en temps normal un cinquième de dollar, baisse au point de ne plus en valoir que la 200^e partie, on a beaucoup d'hésitation à convertir un capital de 200 millions de lei en un million de dollars, alors qu'en temps normal on pouvait acheter le million de dollars avec seulement 5 millions de lei. Il nous semblerait par cet achat sceller définitivement une perte de 195 millions de lei sur un capital de 200 millions de lei, soit une perte de 97 0/0. On comprend qu'une opération de ce genre soit de nature à nous faire réfléchir.

Mais, si l'on examine la question à fond, on se rend parfaitement compte qu'en réalité la perte existe déjà et qu'elle est indépendante de la conversion qu'on ferait.

En effet, quand le dollar cote 200 lei, que nous achetions ou non des dollars, chaque leu que nous possédons ne vaut plus que la deuxcentième partie d'un dollar. La perte est effective du jour où le leu a baissé. Elle peut s'atténuer si le leu se relève un peu, comme elle peut s'aggraver si le leu baisse davantage. Mais d'ores et déjà la perte est consommée.

Quant à croire que la monnaie très dépréciée recouvre un jour sa pleine valeur, cela est une pure illusion. Jamais plus la couronne autrichienne ne vaudra plus 1 franc 05 en or et encore moins le mark allemand 1 fr. 25 or. Tout ce qu'on peut attendre d'une monnaie dépréciée, c'est qu'à la longue elle recouvre une certaine partie de sa valeur. Ainsi les cent mille couronnes autrichiennes qui valent aujourd'hui (le 1^{er} novembre 1923) un dollar et demi, pourront monter à 2 ou 3 dollars. Cette ascension ne se fera pas en un jour. (Exceptionnellement, la couronne tchéco-slovaque a monté en un temps assez court). Il est même hautement souhaitable — pour bien des raisons qu'il serait trop long d'exposer ici et qui sortent d'ailleurs du cadre de cette étude — que la revalorisation des monnaies dépréciées ne se fasse que lentement.

Dans ces conditions, nous persistons à recommander la conversion du capital en monnaie forte, quitte à instituer un fonds de dépréciation du capital, où seront versés une partie des bénéfices de la banque. Ce fonds servira à nous garantir contre le risque d'une hausse de la monnaie nationale. Comme d'autre part nous nous sommes garantis par la conversion d'une bonne partie de notre capital en monnaie saine contre le risque d'une dépréciation encore plus forte de notre monnaie nationale, nous aurons pris ainsi les précautions nécessaires pour enrayer désormais la dépréciation de notre capital.

La conversion que nous conseillons suppose que nous ayons le capital à notre disposition, en argent liquide. Or, il n'en est généralement pas ainsi. Notre capital a pu être placé en titres,

hypothèques, immeubles, etc. etc.

S'il a été placé en titres à revenu variable et en immeubles, nous avons fait là une sage opération, la valeur des immeubles et des actions montant généralement en raison de la dépréciation de la monnaie.

S'il a été placé en hypothèques ou en titres à revenu fixe, la question est plus délicate. Notre argent restera immobilisé jusqu'à l'échéance du prêt hypothécaire, lorsqu'il se trouvera avoir subi une forte dépréciation.

Les titres à revenu fixe baissent considérablement lorsque la monnaie dans laquelle ils sont libellés se déprécie d'une façon sensible. La raison en est que la dépréciation de la monnaie provoque une hausse du loyer de l'argent, destinée précisément, ainsi qu'on l'a déjà expliqué, à parer à l'inconvénient de sa dépréciation. Dans ces conditions, si un titre de 100 francs donne un revenu fixe de 3 0/0 et si le taux courant de l'argent est trois fois supérieur (9 0/0 par exemple), le titre en question ne vaudra plus qu'un tiers environ de sa valeur, soit 33 francs approximativement. On perdrait donc, en le vendant, presque les 2/3 de cette valeur.

Comment procéderons-nous dans l'un et dans l'autre cas ? Supposons que nous ayons placé vingt millions de francs en hypothèques et que ces 20 millions ne valent plus que 5 millions de francs or. Comme nous avons toujours des disponibilités, nous y prélèverons une somme de 20 millions de francs, avec laquelle nous achèterions des devises fortes, valant 5 millions de francs or.

Alors, ou bien le franc continuera à baisser et dans ce cas l'achat de devises fortes nous aura fait gagner ce que le placement hypothécaire nous aurait fait perdre, ou bien le franc montera et alors, si nous perdons sur les devises fortes, par contre l'argent placé en hypothèques aura recouvré une partie de la valeur qu'il avait perdue. Notre perte sera ainsi limitée à

la dévalorisation déjà subie au moment de notre opération.

La même opération serait à faire sur un montant égal à celui des titres à revenu fixe. (On arrivera au même résultat en vendant ces titres).

Il reste à savoir si nous avons le droit de faire la conversion de notre capital en devises étrangères. Il y a, en effet, dans divers pays, des lois sur l'exportation des capitaux qui interdisent l'achat par quantités importantes de devises étrangères, à moins qu'elles ne soient destinées au paiement des marchandises importées. Des dérogations à ces lois pourraient être consenties par les autorités compétentes. Il est possible que les banques puissent s'arranger de manière à obtenir l'autorisation nécessaire en vue de la conversion de leur capital en monnaie forte.

Il faut ajouter que cette opération doit être assez habilement faite pour ne pas provoquer une hausse dans le cours des devises étrangères. Des achats importants de ces devises font en effet monter leurs cours.

On peut se demander si le capital ainsi converti produira ou non des intérêts. On peut lui en faire produire en le plaçant en dépôt chez nos correspondants de l'étranger. On pourra peut-être lui trouver d'autres emplois, mais il faudra les choisir de manière à présenter le maximum de garanties pour la sécurité de nos placements. Il est certain néanmoins qu'il sera assez difficile de faire produire à ce capital, ainsi converti, un taux d'intérêt aussi élevé que celui qu'il avait rapporté avant sa conversion.

Nous avons à envisager à présent les possibilités qu'il y a de transformer notre capital, non plus en monnaies saines, mais en valeurs non sujettes à des dépréciations. Or, les valeurs qui présentent cette particularité sont excessivement rares. Les titres d'Etat des pays étrangers produisent un intérêt fixe et peuvent baisser si le taux de l'argent dans ces pays s'élève. Les

actions à revenu variable ont des mouvements de hausse et de baisse. Si elles sont libellées en monnaies étrangères, leurs cours varient également avec ceux des devises dans lesquelles elles sont libellées. Les immeubles : terrains, maisons, montent ou baissent, suivant que l'argent est abondant ou rare, ou suivant que l'inflation fiduciaire est plus ou moins intense.

A défaut de valeurs non soumises à la dépréciation, nous placerons notre capital, en vue d'une répartition judicieuse des risques, aussi bien en immeubles qu'en actions de toutes sortes. Si les uns baissent, les autres peuvent monter, ce qui permettra à notre capital de rester à peu près intact.

Par conséquent :

Lorsque notre monnaie nationale baisse ou se trouve déjà en partie dévalorisée, nous devons convertir le capital de la banque en monnaies saines, le placer en des valeurs diverses ou lui donner tout autre emploi le mettant à l'abri d'une dépréciation future.

Nous avons énoncé ainsi le douzième de nos principes directeurs.

CHAPITRE XIII

Dans ce dernier chapitre on indique la nécessité de la précaution suivante : Pour parer à toute éventualité, constituer une réserve importante qu'on placera de manière à lui assurer le maximum de sécurité (principe 13)

Nous allons étudier à présent non plus une cause de nature à nous provoquer des pertes, mais un moyen nous permettant, lorsque celles-ci seraient devenues inévitables, de les réparer entièrement ou en partie.

Or, on ne saurait atteindre ce but qu'avec de l'argent. Il faut donc en avoir mis de côté précisément en vue de cette éventualité.

C'est là le rôle de la réserve.

Celle-ci a été constituée avec une partie des bénéfices de la banque. Il y a des lois qui obligent à se créer une réserve. Même si cette obligation n'existait pas, l'intérêt bien compris de la banque lui commanderait de le faire.

En effet, malgré toutes nos précautions, il arrive qu'il soit impossible d'éviter certaines pertes. Pour peu qu'elles soient nombreuses, l'existence de la Banque est en péril. Seule une puissante réserve, constituée pendant les jours prospères,

pourra la sauver. On en a vu des exemples lors de la crise provoquée par la dernière guerre.

Mais la réserve étant constituée avec une partie des bénéfices, ceux-ci se trouveront diminués de par ce fait. Les actionnaires pourraient s'opposer à des prélèvements importants sur les bénéfices, destinés à former la réserve, car leur dividende s'en trouvera amoindri. Cette opposition ne prouverait qu'une mauvaise compréhension de leurs vrais intérêts. Elle pourrait gravement compromettre l'avenir, en vue d'un bénéfice passager.

Il resterait néanmoins une ressource à ces actionnaires trop pressés de toucher des bénéfices élevés : celle de vendre leurs titres. En effet, ceux-ci ne montent pas seulement en proportion des dividendes distribués, mais aussi en proportion de la bonne situation de la maison. Il y a ainsi des titres à revenu variable, dont la valeur nominale est de 200 fr. lesquels, bien que rapportant seulement 5 0/0, montent néanmoins à 500 francs, ce qui correspond à un taux de 2 0/0, bien inférieur au taux courant. Ces titres trouvent pourtant des preneurs à 500 francs, si la situation de l'établissement est bonne. Les acheteurs espèrent, et à bon droit, qu'ils toucheront plus tard des intérêts plus élevés et ils se contentent pour le moment de savoir que leur argent se trouve en bonnes mains.

Or, cette confiance est inspirée autant par le capital de la maison, que par le chiffre de ses réserves.

Celles-ci sont constituées, avons-nous écrit, avec une partie des bénéfices réalisés. Il faudrait, surtout au début, n'allouer aux actions qu'un dividende égal à l'intérêt servi aux dépôts à terme. Ce n'est que lorsqu'on aura déjà constitué un fonds de réserve d'une certaine importance que l'on destinera une plus grande proportion des bénéfices aux paiements des dividendes. Toutes les fois que les bénéfices seront particulièrement importants, on en profitera pour virer au fonds de la

réserve des sommes plus élevées. S'il y a crise, si les affaires sont paralysées, on s'abstiendra tout simplement de servir des dividendes. Tout le bénéfice, s'il y en a un, ira à la réserve.

Quel emploi donnera-t-on à cette réserve ?

Il faut que le souci de sa sécurité prime celui de son rendement. Nous sommes d'avis qu'il faudrait en placer une partie en or. Une autre partie sera consacrée à l'acquisition d'immeubles et de terrains. Enfin, on en placera le reste en actions des grandes sociétés, appartenant aux branches les plus diverses de l'industrie : sociétés de pétrole, sociétés minières, sociétés métallurgiques, sociétés d'assurances, etc.

Il en résulte que :

Pour parer à toute éventualité, on constituera un important fonds de réserve, qui sera placé de manière à lui assurer le maximum de sécurité.

C'est là le treizième et le dernier des principes directeurs que nous avons cherchés.

Les principes trouvés dans la seconde partie de notre travail sont par conséquent les suivants :

Septième principe : Pour attirer la clientèle, il faut lui inspirer confiance, lui offrir de sérieux avantages et faire de la bonne publicité.

Huitième principe : Pour réaliser des bénéfices, les dirigeants de la banque de dépôt en feront travailler intensément tous les services actifs et donneront la plus grande extension à ceux où la banque fait office d'intermédiaire.

Neuvième principe : Pour diminuer les frais généraux, on s'attachera à faire autant d'économies que possible, on recrutera un personnel de choix et on donnera à la banque une bonne organisation intérieure.

Dixième principe : Les dirigeants des banques de dépôt traiteront avec la plus grande prudence toutes leurs opérations et n'en feront pas de hasardeuses pour le compte de leurs

banques.

Onzième principe : Les dirigeants des banques de dépôt doivent envisager la possibilité de rester avec des disponibilités trop élevées dans des périodes où elles seraient difficiles à placer. Ils devront s'efforcer de prévoir l'arrivée de ces périodes et de prendre des mesures en conséquence.

Douzième principe : Lorsque la monnaie nationale baisse ou se trouve déjà en partie dévalorisée, il faudra convertir le capital en monnaie forte, le placer en des valeurs diverses ou lui donner tout autre emploi le mettant à l'abri d'une dépréciation future.

Treizième principe : Pour parer à toute éventualité, il faudra constituer un important fonds de réserve qui sera placé de manière à lui assurer le maximum de sécurité.

CONCLUSION

Les principes indiqués dans cet ouvrage concernent plus spécialement les banques des pays — de beaucoup les plus nombreux — où l'usage du chèque n'est pas très répandu.

Les banques des pays où les paiements se font sur une large échelle avec des chèques, ne sont pas obligées de tenir compte dans la même mesure que les premières, de la quantité exacte de numéraire qu'elles possèdent.

Néanmoins, dans les époques de crise -- à l'arrivée desquelles il faut toujours être préparé — la confiance baisse et l'on revient au numéraire — espèces métalliques ou billets de banque — qui est à la base de toute l'économie monétaire. C'est pour avoir méconnu cette vérité que de grandes banques d'Angleterre et des Etats-Unis d'Amérique, pays où pourtant le chèque est très en usage, se sont effondrées.

Les principes sus-indiqués ne sont pas les seuls qui doivent nous guider dans la gestion des banques de dépôts. Il y en a certainement d'autres. De plus, des cas nouveaux peuvent se présenter qui appellent des solutions nouvelles. Les solutions anciennes peuvent ne plus correspondre à un état de choses nouveau.

Il faudra donc considérer attentivement les circonstances du moment, interpréter au mieux les faits et les événements pour pouvoir prendre les mesures les plus adéquates à la

situation où l'on se trouve.

On a pu voir par ce qui précède quelques-unes des difficultés que l'on rencontre dans l'exercice de la profession de banquier. On a pu voir aussi combien la gestion des banques de dépôts est délicate et combien elle demande de précautions de toutes sortes.

Mais aussi quelle satisfaction n'éprouvent-ils pas les dirigeants qui ont réussi à mener à bon port les banques dont ils avaient la conduite, à travers tous les obstacles semés sur leur route. C'est après les grandes secousses qu'on voit quelles sont les banques qui avaient été bien dirigées. Et le fait d'avoir sauvé sa banque du naufrage où ont sombré tant d'autres est une des plus précieuses récompenses du banquier.

C'est le but auquel doivent converger tous ses efforts. C'est le but également auquel tend ce livre.

FIN

VU : *Le Doyen,*

H. BERTHÉLEMY

VU : *Le Président,*

CHARLES RIST.

VU et permis d'imprimer, *Le Recteur de l'Académie de Paris*

P. APPELL



Table des Matières

AVANT-PROPOS	5
--------------------	---

INTRODUCTION : Précisions des notions de « banques de dépôts » et de « principes directeurs ». Refutation de deux objections : 1) Le hasard seul présiderait à la destinée des banques de dépôts ; 2) La bonne gestion de celles-ci serait due uniquement à une certaine habileté de leurs dirigeants. Indication de la méthode que l'on suivra dans ce travail	7
---	---

PREMIERE PARTIE

Recherche des principes dont l'observation éviterait à la banque de dépôts la suspension de ses paiements.	17
--	----

CHAPITRE 1 : Considérations entraînant l'énonciation du premier principe suivant : Mettre en coffre ou prendre ses dispositions en vue de pouvoir se procurer immédiatement toutes les sommes nécessitées par les retraits	19
--	----

CHAPITRE 2 : Explication des raisons qui font que la Banque de Dépôts doit posséder de nombreuses facultés de crédit et des valeurs facilement escomptables (deuxième principe)	28
---	----

CHAPITRE 3 : Développement permettant d'établir le troisième principe en vertu duquel on doit échelonner les placements de façon qu'ils soient en fonction des dépôts qu'on possède	39
---	----

CHAPITRE 4 : Analyse dont la conclusion est formée par le quatrième principe suivant : Suivre le mouvement des fonds des clients afin de pouvoir fixer judicieusement le degré de liquidité des dépôts à vue.	55
---	----

CHAPITRE 5 : Cas de crises. Pour limiter l'effet que leur arrivée pourrait avoir sur notre banque, il faudra faire choix d'une clientèle exerçant les industries les plus diverses et répandue, quand cela est possible, sur l'ensemble du territoire (cinquième principe)	71
--	----

CHAPITRE 6 : Indication des motifs pour lesquels les petites banques et les banques régionales doivent s'assurer le concours d'une grande banque (sixième principe)	81
---	----

DEUXIEME PARTIE

Recherche des principes dont l'observation éviterait à la banque de dépôts de faire des pertes. (On cherchera d'abord les moyens de nature à accroître le chiffre de ses bénéfices)	88
---	----

CHAPITRE 7 : Enumération de quelques moyens propres à attirer la clientèle : Il faut lui inspirer confiance, lui offrir certains avantages et faire de la publicité (principe 7)	93
--	----

CHAPITRE 8 : On traite dans ce chapitre de la nécessité, en vue de réaliser des bénéfices, de faire travailler intensément tous les services de la banque (principe 8)	96
--	----

CHAPITRE 9 : Indication des mesures propres à réduire les frais généraux. Observer pour cela le principe 9 : Faire des économies, recruter un personnel de choix et donner à la banque une bonne organisation intérieure	103
--	-----

CHAPITRE 10 : Exposé aboutissant au principe suivant (principe 10) : Pour éviter des pertes, il faut traiter avec prudence toutes les opérations et on doit ne pas en faire de hasardeuses	107
--	-----

CHAPITRE 11 : Cas des périodes où l'argent est difficile à placer. Il faut tâcher de prévoir leur arrivée et prendre des mesures en conséquence (principe 11)	111
---	-----

CHAPITRE 12 : Suggestion des mesures à prendre en cas de dévalorisation de la monnaie nationale : Conversion du capital en devises fortes ou en valeurs diverses le mettant à l'abri de toute dépréciation future (principe 12)	122
---	-----

CHAPITRE 13 : Dans ce dernier chapitre on indique la nécessité de la précaution suivante : Pour parer à toute éventualité, constituer une réserve importante qu'on placera de manière à lui assurer le maximum de sécurité (principe 13)	132
--	-----

CONCLUSION	136
------------------	-----



